Stephen R.

# Covey

# Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii

ALLFA

Stephen R.
Covey
Etica liderului eficient sau
Conducerea bazată pe principii

PRINCIPLE-CENTIRED LEADERSHIP
Stephen R. Covey
Copyright © Stephen R. Covey, 1990, 1991
All rights reservedby the author.

ETICA LIDERULUIEFICIENT sau CONDUCEREA BAZATĂ PE PRINCIPII
Stephen R. Covey
Copyright © 2000 Editura **ALLFA**

**Descrierea CIP aBibliotecii Naţionale**
**COVEY, STEPHEN R.**
**ETICA LIDERULUI EFICENT sau CONDUCEREA BAZATĂ PE PRINCIPII/**
Stephen R. Covey
trad.: Aureliana Ionescu
Ed. I; Bucureşti; Elitura ALLFA, 2000
376 p.,
ISBN 973-9477-429
I. Aureliana Ionescu (trad.)
174.4

Toate drepturile rezervate Editurii **ALLFA**
Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată
fără permisiuneascrisă a Editurii **ALLFA**
Drepturile de distibuţie în străinătate aparţin
în exclusivitate editurii.
All rights reserved.
The distribution of this book outside
Romania, withou the written permission
of **ALLFA** is strictly prohibited.

Editura **ALLFA**
Bucureşti
Bd. Timişoara nr.58, sector 6, cod 76548
☎ 402.26.80
Fax 402.26.10

Departamentul dfuzare
☎ 402.26.20
Fax 402.26.30

Comenzi la:
comenzi@all.ro
URL: http://www.all.ro

Redactor:
**Sorin Gherguţ**
Director artistic:
**Mircia Dumitrescu**
Coperta:
**Stelian Stanciu**

PRINTED IN ROMANIA

Stephen R.

# Covey

# *Etica liderului eficient* sau *Conducerea bazată pe principii*

*Traducere de AURELIANA IONESCU*

ALLFA

*Inspiraţilor gânditori şi conducători de ieri şi de azi bazaţi pe principii, pentru înţelepciunea lor perenă; clienţilor noştri şi organizaţiilor lor pentru că ne-au lansat provocarea de a traversa prăpastia dintre teorie şi practică.*

**Aprecieri pentru *Eficienţa în 7 trepte sau Un abecedar al înţelepciunii* de Stephen R. Covey, în care a fost expusă pentru prima oară concepţia Conducerii Bazate pe Principii.**

„Stephen R. Covey este un Socrate american care vă deschide mintea spre *lucrurile perene* – valori, familie, relaţii interumane, comunicare."

Bryan Tracy
autor al cărţii „Psihologia Realizării"

„Este o lectură plină de forţă. Principiile expuse (viziunea, conducerea, relaţiile interumane) fac din ea o unealtă practică de predare pentru liderii din lumea afacerilor. O recomand cu căldură."

Nolan Archibald
preşedinte-director general, Black&Decker

„Stephen R. Covey integrează deliberat viaţa şi principiile, ceea ce duce la congruenţa dintre gândire şi comportament, la integritate personală şi publică."

Gregory J. Newell
fost ambasador al S.U.A în Suedia

„Diferenţa dintre principii şi preferinţe este rareori înţeleasă, încă şi mai puţin explicată într-un limbaj clar şi uşor de înţeles. Stephen înţelege şi explică această diferenţă cu exemple care dau cititorului siguranţa că această carte reprezintă mai mult decât o descriere a ultimei mode din management."

Bruce L. Christensen
Preşedinte Radioteleviziunea Publică

„Când vorbeşte Stephen R. Covey, directorii ascultă."

Dun's Business Month

„Stephen R. Covey este autorul volumului ***Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii***, una dintre cărțile cu cea mai mare influență care s-au publicat vreodată în istoria cărților despre afaceri."

Fast Track
Revista cărților de management

„Stephen Covey ne prezintă cea mai clară imagine a principiilor fundamentale care acționează în societatea noastră și a modului în care ele pot influența percepția noastră asupra realității. Oricine citește această carte se va simți obligat să asimileze conținutul ei caparte integrantă din viața lui."

Senatorul Jake Garn
primul senator care a zburat în spațiu

„Lucrările lui Deming și Juran au avut un mare impact în domeniul Calității Maxime, dar au furnizat doar partea de teorie care se referă la „lucruri". Covey aduce partea de teorie care se referă la „oameni", liantul care adună elementele, care trece dincolo de „lucruri" și creează un impact uriaș prin împuternicirea oamenilor."

Willard Jule
Manager adept al Calității Maxime, Westinghouse

„Stephen Covey a scris o carte remarcabilă despre condiția umană, într-un stil elegant, plină de înțelegere față de îngrijorările noastre bine înrădăcinate, foarte utilă în viața noastră personală și în cea a organizațiilor noastre. O voi dărui tuturor cunoscuților mei."

Warren Bennis
autor al cărții *Cum să devii lider*

„Dr. Covey este autorul unei cărți minunate. El a sintetizat deprinderile celor care au cele mai mari realizări și le-a prezentat într-un program plin de forță și ușor de folosit. Avem acum un proiect pentru a deschide mintea americanilor."

Charles Garfield
autor al cărții *Oameni cu mari realizări*

**Aprecieri la adresa revistei *Executve Excellence*, editată în colaborare de către Institutul pentru Conducerea Bazată pe Principii**

„Apreciez calitatea și conținutul revistei *Executive Excellence*."

John Naisbitt
autor al cărții *Megatrends 2000*

„*Executive Excellence* este remarcabilă. Publicul cititor al acestei reviste este foarte important pentru noi şi sunt încântat că am avut ocazia să comunic cu el."

Curt W. Reimann
Director de programe pentru calitate
Premiul Naţional Malcolm Baldrige pentru Calitate
Departamentul de Comerţ al S.U.A.
Institutul Naţional pentru Standarde şi Tehnologie

„În fiecare lună aştept cu nerăbdare să primesc noul număr al revistei *Executive Excellence.*"

Barron Hilton
Hilton Hotels

„Excelent! Este unul dintre cele mai bune buletine de ştiri pe care le-am întâlnit în domeniu."

Thomas J. Peters
autor al cărţii *In Search of Excellence*

„*Executive Excellence* este buletinul de ştiri pentru directori cel mai bun din lume; este doar o chestiune de timp până când mult mai mulţi oameni vor afla acest lucru."

Kenneth Blanchard
autor al cărţii *The One Minute Manager*

„Faceţi un lucru grozav cu revista. Vă admir foarte mult pentru ceea ce faceţi. Cred că este una dintre cele mai mari forţe în slujba binelui care există astăzi în ţara noastră."

Don Williams
Asociat şi director, Trammell Crow

*Inspiraților gânditori și conducători de ieri și de azi bazați pe principii, pentru înțelepciunea lor perenă; clienților noștri și organizațiilor lor pentru că ne-au lansat provocarea de a traversa prăpastia dintre teorie și practică.*

# SUMAR

*Prefaţă* O abordare bazată pe principii ..... 1

**Partea I**
**EFICIENŢA PERSONALĂ ŞI INTERPERSONALĂ**

*Introducere* ..... 19

*Capitolul 1* Caracteristicile conducătorilor care se bazează pe principii ..... 23

*Capitolul 2* Din nou despre cele şapte deprinderi ..... 31

*Capitolul 3* Trei hotărâri ..... 40

*Capitolul 4* Măreţia principală ..... 50

*Capitolul 5* Despărţire de trecut ..... 61

*Capitolul 6* Cele şase zile ale creaţiei ..... 74

*Capitolul 7* Cele şapte păcate de moarte ..... 83

*Capitolul 8* Conducerea după busola morală ..... 91

*Capitolul 9* Puterea bazată pe principii ..... 99

*Capitolul 10* Crearea unor căi de comunicare curate ..... 108

*Capitolul 11* Treizeci de metode de influenţare ..... 119

*Capitolul 12* Opt moduri de a îmbogăți relațiile maritale și familiale ..... 131

*Capitolul 13* Faceți din copiii voștri campioni ..... 146

## Partea a II-a
## DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI ȘI A ORGANIZAȚIILOR

*Introducere* ..... 157

*Capitolul 14* Managerii abundenței ..... 161

*Capitolul 15* Șapte probleme cronice ..... 167

*Capitolul 16* Schimbarea paradigmei de management ..... 179

*Capitolul 17* Avantajele paradigmei PS ..... 188

*Capitolul 18* Cele șase condiții ale împuternicirii ..... 198

*Capitolul 19* Managementul speranțelor ..... 212

*Capitolul 20* Control din partea organizației sau autocontrol? ..... 221

*Capitolul 21* Cum să îi implicăm pe oameni ..... 229

*Capitolul 22* Folosirea sistemelor de informare asupra deținătorilor de risc ..... 237

*Capitolul 23* Lucrări finalizate din partea personalului ..... 251

*Capitolul 24* Faceți management cu emisfera stângă și conducere cu emisfera dreaptă a creierului ..... 260

*Capitolul 25* Principiile calității maxime ..... 267

*Capitolul 26* Conducerea pentru calitatea maximă ..... 280

*Capitolul 27* Cele șapte deprinderi și cele 14 puncte ale lui Deming ..... 287

*Capitolul 28* Cum să transformi o mlaștină într-o oază ..... 300

*Capitolul 29* Constituţia corporaţiei ..... 311

*Capitolul 30* Declaraţia universală a scopurilor ..... 319

*Capitolul 31* Mediile şcolare şi universitare bazate pe principii ..... 327

*Epilog* „Pescuind în râul" tendinţelor generale ..... 339

*Notă personală* ..... 351

*Mulţumiri* ..... 353

*Despre autor* ..... 355

Prefață

# O ABORDARE BAZATĂ PE PRINCIPII

În seminarele mele îi invit deseori pe oameni să-şi împărtăşească problemele cele mai grele sau să pună întrebările cele mai dificile. Inevitabil, acestea sunt legate de conflicte sau dileme ce nu pot fi rezolvate folosind abordări convenţionale. Iată doar câteva exemple:

- Cum pot eu menţine un echilibru între domeniul personal şi cel profesional al vieţii mele în condiţiile unor constante crize şi presiuni?
- Cum pot eu fi cu adevărat fericit pentru succesele şi competenţa altora?
- Cum putem menţine controlul şi în acelaşi timp oferi oamenilor libertatea şi autonomia de care au nevoie pentru a fi eficienţi în munca lor?
- Cum putem realiza asimilarea principiilor de calitate maximă şi îmbunătăţire continuă la toate nivelurile şi pentru toţi oamenii când ei sunt atât de cinici ca urmare a tuturor programelor deja derulate în luna respectivă?

Poate că şi voi v-aţi pus aceste întrebări când v-aţi confruntat cu provocările realităţii, în viaţa personală şi în organizaţiile* voastre. Citind această carte veţi reuşi să înţelegeţi principiile de bază ale conducerii eficiente.

---

* Vom înţelege prin *organizaţie* orice formă de desfăşurare a unei activităţi economice: firmă, companie, întreprindere, etc. *(nota traducătorului).*

*Dă-i unui om un peşte şi îl vei hrăni o zi. Arată-i cum să pescuiască şi îl vei hrăni pe tot restul vieţii lui.*

Înţelegerea acestui adevăr vă va da puterea să răspundeţi singuri la întrebările dificile de mai sus şi la altele. Fără această înţelegere veţi înclina să folosiţi abordări fataliste sau pasive ale vieţii şi ale rezolvării problemelor.

În ultimii ani, după publicarea cărţii mele *Cele şapte deprinderi ale celor mai eficienţi oameni* *, am lucrat cu mulţi oameni minunaţi care caută să-şi îmbunătăţească vieţile, produsele, serviciile, organizaţiile. Dar am observat că, din păcate, mulţi dintre ei folosesc diverse abordări nepotrivite în încercarea sinceră de a-şi îmbunătăţi relaţiile cu ceilalţi şi de a atinge rezultatele scontate.

Deseori aceste abordări reflectă opusul deprinderilor oamenilor eficienţi. De fapt, fratele meu, John Covey, profesor emerit, le numeşte cele şapte deprinderi ale oamenilor *ineficienţi*:

- *Fii reactiv: îndoieşte-te de tine şi dă vina pe ceilalţi.*
- *Lucrează fără vreun scop clar în minte.*
- *Fă mai întâi lucrurile urgente.*
- *Gândeşte în termeni de câştig/pierdere.*
- *Caută ca mai întâi să fii înţeles.*
- *Dacă nu poţi câştiga, fă compromisuri.*
- *Teme-te de schimbare şi amână îmbunătăţirile.*

Tot aşa cum victoriile personale preced victoriile publice în progresul oamenilor eficienţi pe drumul maturităţii, eşecurile personale duc la stânjenitoare eşecuri publice de-a lungul regresului oamenilor ineficienţi pe drumul *imaturităţii* – adică în trecerea lor de la o stare de dependenţă, în care alţii trebuie să se îngrijească de nevoile lor fundamentale şi să le satisfacă dorinţele, la o stare de *contradependenţă*, în care ei abordează comportamente radicale, sau la o stare de *codependenţă*, în care ei cooperează unul cu altul în moduri aproape destructive.

Dar cum ar putea oamenii renunţa la astfel de deprinderi înlocuindu-le cu altele noi? Cum am putea, tu şi eu, să scăpăm din ghearele

* Apărută în traducerea Ginei Argintescu-Amza la Editura ALL, în 1994, sub titlul *„Eficienţa în şapte trepte* sau *Un abecedar al înţelepciunii" (nota traducătorului).*

trecutului, să ne re-creem pe noi înşine şi să realizăm schimbări semnificative în vieţile noastre personale şi în organizaţiile noastre?

La astfel de întrebări încearcă această carte să răspundă. În Partea întâi mă voi ocupa de aplicările principiilor eficienţei în domeniul personal şi interpersonal; în Partea a doua mă voi ocupa de aplicările acelorași principii în domeniul managementului şi al organizaţiilor.

## CÂTEVA OBSERVAŢII ASUPRA PROBLEMEI

Să vă împărtăşesc câteva exemplificări ale problemei cu care ne confruntăm toţi în viaţa personală şi profesională. Apoi voi sugera o soluţie bazată pe principii.

- Unii oameni justifică folosirea metodelor dure prin aceea că se urmăresc scopuri lăudabile. Ei spun că „afacerile sunt afaceri", că „etica" şi „principiile" trebuie uneori să lase primul loc profiturilor. Mulţi dintre aceşti oameni nu văd nici o legătură între calitatea vieţilor lor personale, de acasă, şi calitatea produselor şi serviciilor de la locul de muncă. Din cauza mediului politic şi social din interiorul organizaţiilor în care lucrează şi a fragmentării pieţelor din exteriorul acestora, ei cred că pot abuza de relaţii şi că vor obţine în continuare rezultate.
- Antrenorul principal al unei echipe de fotbal profesionist mi-a spus că unii dintre jucătorii săi nu-şi merită banii în afara sezonului. „Vin pe teren fără să fie în formă", a spus el. „Ei îşi închipuie că ne pot prosti pe mine şi pe Mama Natură la antrenamente şi că în acelaşi timp pot fi selecţionaţi şi pot juca excelent la meciuri."
- Când, în seminarele mele, întreb „Câţi dintre dumneavoastră ar fi de acord că vasta majoritate a celor apţi de muncă deţin mult mai multă capacitate, creativitate, talent, iniţiativă şi resurse decât le permit sau le cer să manifeste actualele lor slujbe?" aproximativ 99% răspund afirmativ. Cu alte cuvinte, toţi admitem că cele mai mari resurse ale noastre sunt irosite şi că proasta administrare a resurselor umane afectează interesele noastre principale.

- Eroii noştri sunt deseori oameni care câştigă mulţi bani. Şi, dacă vreun erou – actor, comic, atlet, vreun alt profesionist – sugerează că putem obţine ceea ce dorim trăindu-ne viaţa după propriile noastre reguli, noi îl ascultăm, mai ales dacă normele sociale întăresc spusele lui.
- Unii părinţi nu se ocupă cum trebuie de copiii lor, crezând că îşi pot crea o falsă imagine publică iar acasă pot să ţipe, să urle şi să trântească uşile. Ei sunt apoi şocaţi că fiii lor adolescenţi încearcă drogurile, alcoolul şi sexul pentru a umple golul din viețile lor.
- Când l-am invitat pe un director executiv să-şi implice tot personalul şi să-şi acorde şase luni pentru a scrie o declaraţie a scopurilor corporaţiei sale, mi-a spus: „Stephen, tu nu ne cunoşti: vom 'naşte copilul' în week-endul acesta." Îi văd pe unii oameni încercând să facă totul într-un week-end: încearcă să refacă o căsnicie într-un week-end, să reclădească relaţia cu un fiu, să schimbe cultura companiei. Dar unele lucruri pur şi simplu nu pot fi făcute într-un week-end.
- Faptul că mulţi părinţi consideră că revolta şi respingerea manifestate de adolescenţi le sunt adresate lor personal rezultă pur şi simplu din aceea că ei sunt prea dependenţi emoţional de acceptarea lor de către propriii copii şi astfel se instalează o atmosferă de înşelăciune, în care fiecare are nevoie de slăbiciunile celuilalt pentru a-şi valida percepţia asupra acestuia şi propria laşitate.
- În management deseori totul se reduce la măsurători. Luna iulie aparţine directorilor, dar decembrie aparţine inspectorilor. Iar la sfârşitul anului cifrele sunt deseori manipulate ca să arate bine. Se presupune că numerele sunt precise şi obiective dar mulţi ştiu că ele se bazează pe presupuneri subiective.
- Majoritatea oamenilor sunt plictisiţi de oratorii „motivaţionali" care nu au altceva de împărtăşit decât povestiri amuzante amestecate cu platitudini despre „maternitate şi prăjituri de casă". Oamenii vor substanţă; vor transformare. Ei vor mai mult decât aspirină şi plasture pentru durerile acute. Ei vor să-şi rezolve problemele cronice şi să obţină rezultate pe termen lung.

- Am vorbit odată cu un grup de directori executivi la un curs de pregătire şi am descoperit că erau supăraţi deoarece consiliul de administraţie îi „forţase" să „vină şi să stea pe scaun timp de patru zile şi să asculte nişte consideraţii abstracte." Ei făceau parte dintr-o cultură dependentă şi paternalistă care trata pregătirea ca pe o cheltuială, nu ca pe o investiţie. Organizaţia lor trata oamenii ca pe obiecte.
- În şcoli le cerem studenţilor să ne spună ceea ce le-am spus noi lor; îi testăm pe baza cursurilor predate de noi. Ei pricep sistemul, se ţin de petreceri şi amână învăţatul, apoi „îngraşă porcul în ajun" şi reproduc cursurile în faţa noastră pentru a primi note. Deseori ei cred că toată viaţa funcţionează pe baza aceluiaşi sistem pe termen scurt.

Unele deprinderi de ineficienţă îşi au rădăcina în ideile noastre preconcepute dobândite pe cale socială care ne îndeamnă spre o gândire pe termen scurt, bazată pe rezolvări rapide. În şcoală mulţi dintre noi amână învăţatul, apoi „îngraşă porcul în ajun" şi au succes la teste. Dar mai este valabilă „îngrăşarea porcului în ajun", munca în asalturi, la o fermă? Este posibil să nu mulgi vaca timp de două săptămâni şi apoi să te apuci să mulgi nebuneşte totul? Este posibil să „uiţi" să plantezi primăvara, să stai degeaba toată vara şi apoi să munceşti din greu toamna pentru a obţine recolta? Putem râde de o astfel de abordare absurdă în agricultură, dar într-un mediu academic putem învăţa în asalturi pentru a obţine notele şi titlurile de care avem nevoie, pentru a obţine slujbele pe care ni le dorim, chiar dacă ratăm formarea unei bune pregătiri generale.

## SOLUŢIA: BAZAŢI-VĂ PE PRINCIPIILE NATURALE

Acestea sunt probleme pe care abordările obişnuite nu le pot rezolva. Abordarea care urmăreşte rapiditatea, uşurinţa, gratuităţile şi amuzamentul nu va funcţiona într-o fermă deoarece aici suntem supuşi legilor sau principiilor conducătoare ale naturii. Legile naturale, bazate pe principii, funcţionează indiferent de cunoaşterea noastră sau de supunerea noastră faţă de ele.

Singurul lucru nealterat de timp este legea fermei: trebuie să pregătesc pământul, să-i pun seminţele, să-l cultiv, să-l plivesc, să-l ud, apoi treptat să asigur creşterea şi dezvoltarea plantelor până la completa maturitate. Tot aşa într-o căsnicie sau în ajutorul necesar unui adolescent pentru a traversa o criză dificilă de identitate: nu există rezolvări rapide, prin care să faci ca totul să fie bine cu ajutorul unei atitudini mentale pozitive şi al câtorva formule de succes. Şi aici domneşte legea recoltei. Legile, principiile naturale sunt inalienabile. Aşa că aduceţi aceste principii în centrul vieţii voastre, în centrul relaţiilor voastre interumane, în centrul contractelor manageriale, în centrul întregii organizaţii.

Dacă încerc să folosesc tactici şi strategii manipulative pentru a-i convinge pe alţii să facă ce vreau eu – în vreme ce *caracterul* meu e deficitar şi *competenţa* mea îndoielnică – atunci nu pot avea un succes durabil. Lăsând la o parte retorica şi bunele intenţii, dacă *încrederea* este puţină sau nu este deloc, nu există temelia pentru succesul permanent. Dar dacă învăţăm să administrăm lucrurile iar pe oameni să îi conducem vom deţine cel mai bun punct de plecare deoarece vom da frâu liber talentului şi energiei oamenilor.

Deseori credem că schimbările şi îmbunătăţirile vin din afară spre înăuntru mai degrabă decât dinăuntru spre afară. Chiar dacă ne dăm seama de necesitatea unor schimbări interne, le gândim de obicei în termenii necesităţii de a învăţa noi deprinderi mai degrabă decât în aceia ai necesităţii de a fi mai consecvenţi cu principiile de bază. Dar progresele semnificative reprezintă de obicei rupturi, la nivel intern, faţă de modurile tradiţionale de a gândi. Eu numesc aceste rupturi *schimbări de paradigmă.*

Conducerea bazată pe principii introduce o nouă paradigmă: aceea de a ne axa vieţile, conducerea organizaţiilor şi a oamenilor noştri pe anumite principii ale „adevăratului nord". În cartea de faţă voi discuta CE sunt aceste principii, DE CE trebuie să ajungem să ne axăm pe principii şi CUM realizăm acest lucru. (Întâmplător, aceste capitole au apărut pentru prima dată ca articole separate în revista *Executive Excellence,* publicată în colaborare cu Institutul Pentru Conducerea Bazată pe Principii, din care fac parte. În ultimii opt ani, în această revistă, aproximativ 500 de autori reprezentând cele mai bune şcoli de

gândire în domeniul managementului din America au validat paradigma conducerii bazate pe principii.)

Eficienţa noastră se bazează pe anumite *principii ascunse* – legi naturale la nivelul dimensiunii umane care sunt la fel de reale şi de neschimbate precum este legea gravitaţiei la nivelul dimensiunii fizice. Aceste principii sunt parte integrantă din structura oricarei societăţi civilizate şi stau la baza fiecărei familii şi instituţii care a dăinuit şi a prosperat.

Principiile nu au fost inventate de noi sau de societate; ele sunt acele legi ale universului care se referă la relaţiile şi organizaţiile umane. Ele fac parte din condiţia, mintea şi conştiinţa umană. Gradul în care oamenii acceptă şi trăiesc în armonie cu principii de bază precum cinstea, echitatea, dreptatea, integritatea, onestitatea şi încrederea determină evoluţia lor fie spre supravieţuire şi stabilitate fie spre dezintegrare şi distrugere.

Ştiu din experienţă că oamenii au instinctiv încredere în cei a căror personalitate se bazează pe principii corecte. Avem dovada acestui lucru prin relaţiile noastre de lungă durată. Învăţăm că tehnica este relativ neimportantă comparativ cu încrederea, care este rezultatul capacităţii noastre de a fi mereu demni de încredere. Când încrederea este mare, comunicăm uşor, fără efort, instantaneu. Putem face greşeli dar ceilalţi înţeleg totuşi ce vrem să spunem. Când însă încrederea e mică, comunicarea e obositoare, ineficientă, cere mult timp şi e deosebit de dificilă.

Este relativ uşor de lucrat asupra personalităţii: tot ce avem de făcut este să deprindem abilităţi noi, să ne rearanjăm tiparele exprimării verbale, să adoptăm „tehnologia" relaţiilor interumane, să folosim formulări care fac apel la vizualizare sau să ne consolidăm preţuirea de sine. Dar, comparativ, este dificil să ne schimbăm obiceiurile, să ne dezvoltăm virtuţile, să învăţăm disciplina fundamentală, să ne ţinem promisiunile, să fim credincioşi jurămintelor, să ne exercităm curajul sau să avem un respect autentic faţă de sentimentele şi convingerile celorlalţi. Totuşi, aceasta este adevărata punere la încercare şi manifestare a maturităţii noastre.

A te preţui pe tine însuţi şi, în acelaşi timp, a te subordona unor scopuri şi principii mai înalte este esenţa paradoxală a celei mai înalte umanităţi şi temelia conducerii eficiente.

## CONDUCEREA CU AJUTORUL BUSOLEI

Principiile corecte sunt precum busolele: ele indică întotdeauna drumul. Şi dacă ştim cum să le interpretăm nu ne vom rătăci, nu vom fi derutaţi sau înşelaţi de către voci sau valori contradictorii.

Principiile sunt legi naturale de la sine înţelese şi confirmate. Ele nu se schimbă. Ele indică vieţilor noastre direcţia „adevăratului nord" când navigăm printre „curenţii" mediilor în care trăim.

Principiile se aplică oricând şi oriunde. Ele se manifestă sub forma valorilor, ideilor, normelor şi învăţăturilor care înalţă, înnobilează, împlinesc, întăresc şi inspiră oamenii. Lecţia istoriei este că oamenii şi civilizaţiile au prosperat în măsura în care au acţionat în armonie cu principiile corecte. La originea declinului societăţilor se află practici prosteşti ce reprezintă încălcări ale principiilor corecte. Câte dezastre economice, conflicte interculturale, revoluţii politice şi războaie civile ar fi putut fi evitate dacă ar fi existat un mai mare devotament social faţă de principiile corecte?

Conducerea centrată pe principii se bazează pe realitatea că nu putem încălca aceste legi naturale fără să fim pedepsiţi. Indiferent dacă noi credem sau nu în ele, acţiunea lor a fost dovedită de-a lungul a secole de istorie umana. Indivizii sunt mai eficienţi şi organizaţiile au mai multă putere când se ghidează după aceste principii verificate. Ele nu sunt soluţii simple şi rapide la problemele personale şi interpersonale. Ele sunt mai degrabă principii întemeietoare care dacă sunt aplicate consecvent devin obişnuinţe comportamentale ce fac posibile transformări fundamentale ale indivizilor, relaţiilor interumane şi organizaţiilor.

Principiile, spre deosebire de valori, sunt obiective şi externe. Ele funcţionează conform legilor naturale, indiferent de condiţii. Valorile sunt subiective şi interne. Valorile sunt asemenea hărţilor. Hărţile nu sunt teritoriile înseşi; ele sunt doar încercări subiective de a le descrie sau reprezenta. Cu cât valorile sau hărţile noastre sunt mai bine aliniate la principiile corecte – la realităţile teritoriului, la lucruri aşa cum sunt

ele – cu atât vor fi mai precise şi mai folositoare. Dar când teritoriul e în constantă schimbare, când pieţele sunt în constantă mişcare, orice hartă este curând depăşită.

O hartă bazată pe valori poate furniza o descriere utilă, dar busola având în centru principiile furnizează viziune şi direcţie, care sunt inestimabile. O hartă precisă e un bun instrument administrativ, dar o busolă fixată pe principiile „adevăratului nord" e un instrument de conducere şi de dobândire a puterii. Când indică adevăratul nord, acul reflectă alinierea la legile naturale. Dacă ne cantonăm în a administra conform hărţilor, vom irosi multe resurse rătăcind fără scop sau ratând ocazii.

Deseori valorile noastre reflectă convingerile din mediul nostru cultural. Începând din copilărie ne formăm un sistem de valori reprezentând o combinaţie de influenţe culturale, descoperiri personale şi scenarii de familie. Ele devin „ochelarii" prin care privim lumea. Evaluăm, stabilim priorităţi, judecăm şi ne comportăm pe baza felului în care vedem viaţa prin aceşti ochelari.

Un tipar obişnuit de răspuns este acela de a trăi viaţa în compartimente bazate pe valori, unde în mare parte comportamentul nostru e produsul unor aşteptări legate de fiecare rol: soţie, părinte, copil, director executiv, şef de comunitate şi aşa mai departe. Deoarece fiecare dintre aceste compartimente are propriul său sistem de valori, oamenii reactivi se găsesc deseori în situaţia de a încerca să facă faţă unor aşteptări contradictorii şi de a trăi după valori care diferă după rolul sau mediul în care ei se află la un moment dat.

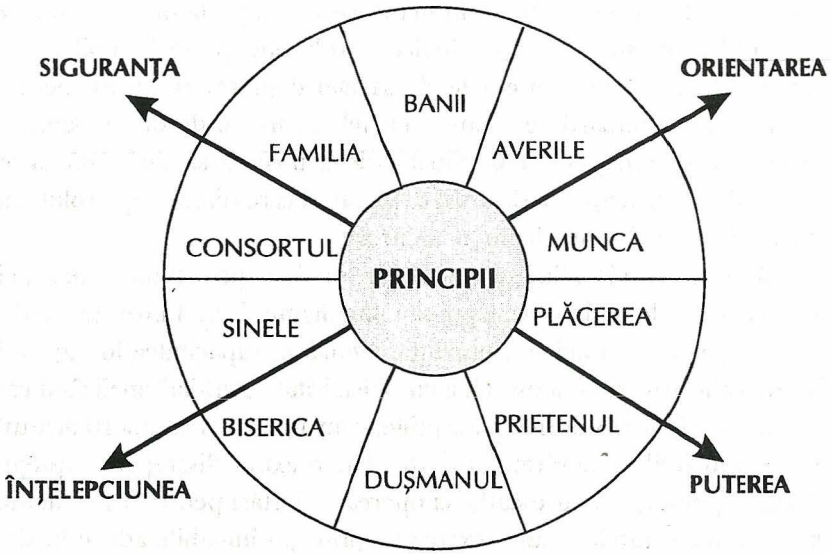
Când oamenii îşi aliniază valorile personale la principiile corecte, ei sunt eliberaţi de vechile percepţii sau paradigme. Una dintre caracteristicile liderilor autentici este umilinţa, vizibilă în capacitatea lor „de a-şi scoate ochelarii" şi de a examina cu obiectivitate „lentila" analizând cât de bine se aliniază valorile, percepţiile, convingerile şi comportamentul lor la principiile „adevăratului nord". Unde există discrepanţe (prejudecată, ignoranţă sau greşeală), ei operează ajustări pentru a se realinia la o mai mare înţelepciune. Axarea pe principii imuabile aduce în vieţile lor permanenţă şi putere.

## PATRU DIMENSIUNI

A ne centra viaţa pe principiile corecte este cheia dezvoltării marii puteri interne din vieţile noastre, putere cu care putem îndeplini multe dintre visurile noastre. Un centru asigură, ghidează, dă putere. Precum butucul unei roţi, el reuneşte şi integrează. Este sâmburele misiunilor oamenilor şi companiilor. E temelia culturii. El aliniază valori, structuri şi sisteme împărtaşite.

Ceea ce se află în centrul vieţilor noastre, orice ar fi acesta, devine sursa principală a sistemului ce susţine viaţa. În mare măsură, acest sistem este reprezentat de patru dimensiuni fundamentale: siguranţa, ghidarea, înţelepciunea şi puterea. Conducerea şi viaţa având în centru principiile cultivă aceste patru surse interne ale tăriei.

***CENTRE ALTERNATIVE ALE VIEŢII***



Concentrarea asupra unor centre alternative – munca, plăcerea, prietenii, dușmanii, consortul, familia, sinele, biserica, averile, banii, etc. – ne slăbește și ne dezorientează. De exemplu, dacă ne concentrăm pe reflectarea socială, noi conferim circumstanțelor și opiniilor celorlalți puterea de a ne orienta și controla. Dacă ne lipsesc siguranța și respectul de sine avem tendința de a depinde emoțional de ceilalți. Dacă ne lipsește înțelepciunea avem tendința de a repeta greșelile trecutului. Dacă ne lipsește orientarea avem tendința de a urma curentul și nu reușim să terminăm ce începem. Dacă ne lipsește puterea tindem să reflectăm ceea ce ni se întâmplă și reacționăm la condițiile externe și la stările de spirit interne.

Dar când în centrul vieții noastre punem principiile corecte devenim mai echilibrați, mai adunați, mai organizați, mai statornici, mai înrădăcinați. Avem un fundament pentru toate activitățile, relațiile și deciziile. Avem și gustul de a gospodări totul în viața noastră, timpul, talentele, banii, averile, relațiile, familiile, trupurile noastre. Admitem necesitatea de a le folosi în scopuri bune și, în calitate de gospodari, de a fi răspunzători de modul în care sunt folosite.

Dacă punem în centru principiile, acest lucru ne furnizează suficientă siguranță pentru a nu fi amenințați de schimbare, comparații sau critici; suficientă orientare pentru a ne putea descoperi misiunea, defini rolurile, creiona scenariile și scopurile; suficientă înțelepciune pentru a putea învăța din greșelile noastre și a căuta să ne îmbunătățim mereu; și suficientă putere de a comunica și coopera chiar și în condiții de stress și oboseală.

- *Siguranța.* Siguranța reprezintă sentimentul nostru de valoare, identitate, statornicie emoțională, respect de sine, tărie personală. Desigur, există diferite grade de siguranță – pe o scală care merge de la un profund sentiment al unei mari valori intrinseci până la o extremă insecuritate, deoarece viața unei persoane este izbită de toate forțele capricioase cu care intră în contact.
- *Orientarea.* Orientarea este direcția pe care o primim în viață. Ea se datorează în mare parte standardelor, principiilor sau criteriilor care guvernează felul în care noi luăm și ducem la îndeplinire

deciziile. Acest sfetnic interior funcţionează ca o conştiinţă. Cei care funcţionează la extremitatea inferioară a scalei orientării tind să manifeste puternice dependenţe fizice şi emoţionale, condiţionate de concentrarea asupra unor stiluri de viaţă egoiste, senzuale sau sociale. Jumătatea scalei reprezintă dezvoltarea conştiinţei sociale – conştiinţa educată şi cultivată prin axarea pe instituţii, tradiţii şi relaţii umane. La extremitatea superioară se află conştiinţa spirituală, în cazul căreia ghidarea vine din surse inspirate sau inspiratoare, şi care este o busolă bazată pe principii autentice.

- *Înţelepciunea.* Înţelepciunea sugerează o perspectivă „cuminte" asupra vieţii, un sentiment al echilibrului, o înţelegere adâncă a modului în care diversele elemente şi principii se aplică şi se leagă între ele. Ea cuprinde în acelaşi timp judecată, discernământ, comprehensiune. Este un întreg, un tot integrat. La extremitatea inferioară a scalei înţelepciunii se află hărţile inexacte care îi fac pe oameni să-şi bazeze gândirea pe principii deformate, discordante. Extremitatea superioară reprezintă o busolă precisă şi completă a vieţii, în care toate elementele şi principiile sunt legate între ele în mod adecvat. Evoluând spre extremitatea superioară avem un simţ din ce în ce mai puternic al idealului (al lucrurilor aşa cum ar trebui să fie) cât şi o abordare sensibilă, practică a realităţilor (a lucrurilor aşa cum sunt ele). Înţelepciunea include şi capacitatea de a discerne între bucuria pură şi plăcerea trecătoare.
- *Puterea.* Puterea este capacitatea de a acţiona, tăria şi curajul de a îndeplini ceva. Este energia vitală de a opta şi de a lua decizii. Reprezintă şi capacitatea de a depăşi deprinderi adânc înrădăcinate şi de a cultiva altele, mai bune şi mai eficiente. La extremitatea inferioară a scalei puterii se află oameni în mod esenţial lipsiţi de putere, nesiguri, produse a ceea ce li se întâmplă sau li s-a întâmplat. Ei depind în mare parte de împrejurări şi de ceilalţi. Ei sunt reflectarea părerilor şi indicaţiilor altora; nu au nici un fel de înţelegere autentică a adevăratei bucurii şi fericiri. La extremitatea superioară a scalei se află oameni cu viziune şi disci-

plină, ale căror vieţi sunt produse funcţionale ale deciziilor personale mai degrabă decât ale condiţiilor exterioare. Aceşti oameni determină cursul lucrurilor; sunt proactivi; ei îşi decid reacţiile în faţa situaţiilor pe baza principiilor eterne şi a standardelor universale. Îşi asumă răspunderea pentru sentimentele, stările de spirit şi atitudinile lor ca şi pentru gândurile şi acţiunile lor.

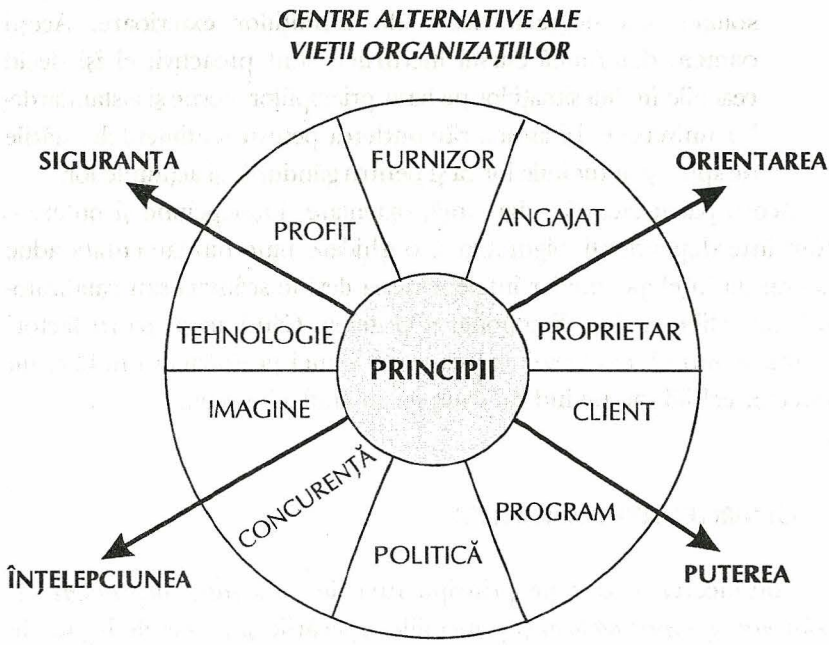
Aceşti patru factori – siguranţă, orientare, înţelepciune şi putere – sunt interdependenţi. Siguranţa şi o ghidare bine fundamentată aduc adevărata înţelepciune iar înţelepciunea devine scânteia sau catalizatorul care eliberează şi direcţionează puterea. Când aceşti patru factori sunt armonizaţi, ei creează marea forţă a unei personalităţi nobile, un caracter echilibrat, un individ complet în mod admirabil.

## Centrele vieţii companiilor

Conducerea bazată pe principii include *Cele şapte deprinderi ale celor mai eficienţi oameni* şi principiile, aplicările şi procesele legate de acestea. Deoarece conducerea bazată pe principii se concentrează pe principii şi procese fundamentale, deseori se petrec adevărate transformări culturale.

Odată ce ai pus în centru principiile, îţi dai seama că singurul mod de a-i trata pe oameni este acela în care vrei să te trateze ei pe tine. Vezi în concurenţă o sursă de învăţătură sau nişte prieteni ce te menţin ager şi îţi arată unde îţi sunt slăbiciunile. Identitatea ta nu e ameninţată de ei sau de alte condiţii externe pentru că tu ai o ancoră şi o busolă. Chiar pe o mare turbulentă, îţi menţii perspectiva şi judecata. Iar puterea ta vine întotdeauna din interior.

Centrele alternative ale vieţii organizaţiei – profitul, furnizorul, angajatul, proprietarul, clientul, programul, politica, concurenţa, imaginea şi tehnologia – sunt deficitare în comparaţie cu o paradigmă bazată pe principii. Ca şi în cazul indivizilor, companiile bazate pe principii se bucură de un mai mare grad de siguranţă, orientare, înţelepciune şi putere.




De exemplu, dacă siguranța unei organizații vine din imaginea sa sau din lichiditățile sale sau din comparațiile cu concurența sau din părerile clienților, conducătorii ei tind să reacționeze fie prea mult fie prea puțin la știrile și evenimentele zilei. Mai mult, ei tind să considere că afacerile (și viața) sunt un joc în care suma este zero, tind să fie amenințați de succesul și recunoașterea de care se bucură alții și tind să se bucure de eșecurile celorlalți competitori. Dacă siguranța noastră se bazează pe slăbiciunile celorlalți, de fapt noi dăm acelor slăbiciuni puterea să ne controleze.

Adevărata putere vine din înțelegerea și aplicarea atât a principiilor *cât și* a practicilor la toate nivelele companiei. Practicile înseamnă *ce facem*, sunt aplicări specifice care se potrivesc unor situații specifice. Principiile înseamnă *de ce facem*, sunt elementele pe care se construiesc aplicările sau practicile. Fără înțelegerea principiilor unei anumite sarcini, oamenii devin neputincioși când situația se schimbă și alte practici

devin necesare pentru a avea succes. Când îi pregătim pe oameni, deseori predăm cursuri despre îndemânări şi practici, acel *cum să...* specific unei anumite sarcini. Dar a preda cursuri despre practici fără să predăm cursuri despre principii înseamnă a-i face dependenţi de noi sau de alţii în situaţia în care ar avea nevoie de noi instrucţiuni şi indicaţii.

Conducătorii care se bazează pe principii sunt bărbaţi şi femei de caracter care muncesc cu competenţă „la ferme" cu „sămânţa şi pământul" pe baza principiilor naturale şi care pun aceste principii în centrul vieţilor lor, al relaţiilor lor interumane, al înţelegerilor şi contractelor, al proceselor manageriale şi al formulării scopurilor lor.

Provocarea constă în a reuşi să fii o lumină şi nu un judecător, un model şi nu un critic.

# Partea I

# EFICIENȚA PERSONALĂ ȘI INTERPERSONALĂ

# INTRODUCERE

Multă vreme am susţinut abordarea secvenţială, pas cu pas, zi cu zi, graduală, naturală a dezvoltării personale. Eu cred că orice produs sau program – fie el de slăbire sau de însuşire a unor îndemânări – care promite rezultate „rapide, gratuite, imediate şi uşoare" probabil că nu se bazează pe principii corecte. Totuşi, practic toate reclamele folosesc unul sau mai multe dintre aceste cuvinte pentru a ne momi să cumpărăm. Nu e nici o minune că mulţi dintre noi folosesc abordările gen „reglare rapidă" când e vorba de dezvoltarea personală.

În această parte a cărţii sugerez că adevărata dezvoltare a caracterului şi a abilităţilor este legată irevocabil de legile şi principiile guvernante naturale; când le respectăm pe acestea, câştigăm putere să rupem cu trecutul, să depăşim vechile obişnuinţe, să ne schimbăm paradigmele şi să atingem măreţia de fond şi eficienţa interpersonală.

Desigur, noi nu locuim fiecare pe câte o insulă, izolaţi de ceilalţi. Ne-am născut în familii; creştem în societăţi; devenim elevi ai unor şcoli, membri ai altor organizaţii. Odată ce începem viaţa profesională aflăm că ni se cere să interacţionăm frecvent şi eficient cu alţii. Dacă nu învăţăm şi nu aplicăm principiile eficienţei interpersonale ne putem aştepta ca progresul nostru să încetinească sau să se oprească.

Astfel, în această parte a cărţii mă ocup şi de atitudinile, abilităţile şi strategiile pentru crearea şi menţinerea unor relaţii de încredere cu alţi oameni. De fapt, odată ce devenim relativ independenţi, provocarea este să devenim interdependenţi cu ceilalţi în mod eficient. Pentru a reuşi trebuie să practicăm empatia şi sinergia, în eforturile noastre de a fi proactivi şi productivi.

## REZOLVAREA DILEMELOR

De-a lungul întregii istorii, cele mai importante progrese au fost despărţiri de vechi moduri de a gândi, de vechi modele şi paradigme. Conducerea bazată pe principii este o paradigmă ce reprezintă o descoperire de mare viitor – un nou mod de a gândi care ajută la rezolvarea clasicelor dileme ale vieţii moderne:

- Cum să atingem şi să menţinem un echilibru înţelept şi mereu reînnoit între muncă şi familie, ambiţii profesionale şi personale, în mijlocul unor constante crize şi presiuni?
- Cum să rămânem simpli în desişul teribilei complexităţi?
- Cum să ne păstrăm simţul direcţiei în sălbăticia de azi, în care hărţile rutiere bune (strategiile şi planurile) devin inutile din cauza schimbărilor rapide care deseori ne lovesc tocmai din unghiul mort?
- Cum să privim slăbiciunea omenească cu înţelegere şi compasiune autentică mai degrabă decât cu acuzare şi autojustificare?
- Cum înlocuim prejudecata (tendinţa de a judeca oamenii dinainte şi de a-i categorisi în scopul de a-i manipula) cu un simţ al respectului şi al descoperirii pentru a promova învăţarea, împlinirea şi excelenţa?
- Cum putem căpăta (şi da şi altora) puterea încrederii şi a competenţei de a rezolva probleme şi de a profita de ocazii fără să fim noi înşine – sau să ne temem de alţii care sunt – nişte tipi fără scrupule?
- Cum încurajăm dorinţa de schimbare şi de îmbunătăţire fără a ne aduce mai multe ponoase decât foloase?

- Cum putem fi membri activi ai unei echipe ai cărei componenţi se completează unul pe altul şi care se bazează pe respect reciproc şi aprecierea diversităţii?
- Unde să începem şi cum să ne reîncărcăm bateriile ca să ne păstrăm entuziasmul pentru învăţare, creştere şi îmbunătăţire?

Pe măsură ce veţi citi această parte veţi căpăta înţelegerea principiilor de bază ale conducerii eficiente a propriei persoane şi această nouă înţelegere vă va da puterea să rezolvaţi singuri problemele de mai sus şi altele.

## PATRU NIVELURI, PATRU PRINCIPII

Conducerea bazată pe principii se practică dinăuntru spre afară pe patru niveluri: 1) *nivelul personal* (relaţia mea cu mine însumi); 2) *nivelul interpersonal* (relaţia şi interacţiunea mea cu ceilalţi); 3) *nivelul managerial* (răspunderea mea de a duce un lucru la îndeplinire împreună cu alţii); şi 4) *nivelul organizaţiei* (nevoia mea de a-i organiza pe oameni: de a-i recruta, pregăti, recompensa, de a construi echipe, de a rezolva probleme şi de a crea structuri, strategii şi sisteme aliniate).

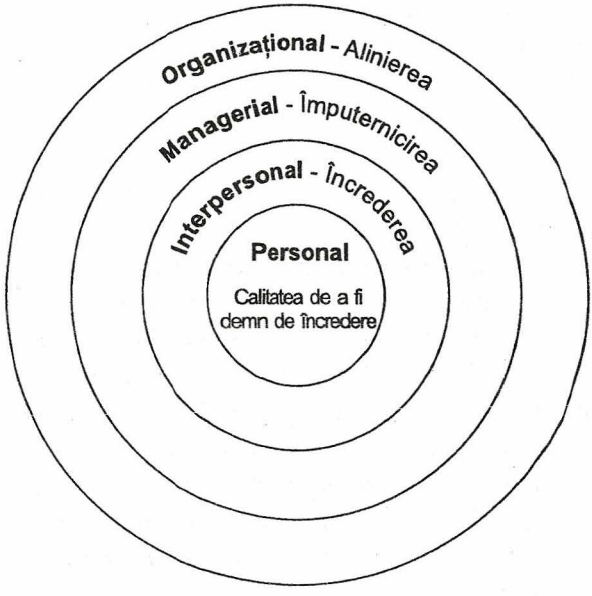
Fiecare nivel e „necesar dar insuficient", adică trebuie să lucrăm la toate nivelurile pe baza anumitor principii conducătoare. În această parte mă voi concentra asupra primelor două principii:

- *A fi demn de încredere* la *nivel personal.* Calitatea de a fi demn de încredere se bazează pe *caracter*, adică pe ceea ce eşti ca persoană, şi pe *competenţă*, adică pe ceea ce poţi să faci. Dacă ai încredere în caracterul meu dar nu în competenţa mea tot nu poţi avea încredere în mine. Mulţi oameni buni şi onești îşi pierd treptat încrederea profesională pentru că îşi îngăduie să devină „învechiţi" în interiorul companiei. În absenţa caracterului *şi* a competenţei nu vom fi consideraţi demni de încredere şi nici nu vom da dovadă de prea multă înţelepciune în alegerile şi hotărârile noastre. În absenţa unei dezvoltări profesionale continui şi semnificative, calitatea de a fi demn de încredere sau încrederea sunt reduse.

- Încredere la *nivel interpersonal.* Calitatea de a fi demn de încredere este temelia încrederii. Încrederea este contul bancar afectiv dintre doi oameni care le dă posibilitatea de a avea un acord de lucru din care să câştige amândoi. Dacă doi oameni au încredere unul în celălalt, pe baza calităţii de a fi demn de încrederea celuilalt, atunci ei se pot bucura de o comunicare clară, de empatie, sinergie şi de o interdependenţă productivă. Dacă unul e incompetent, pregătirea şi dezvoltarea pot ajuta. Dar dacă unul are un defect de caracter, el sau ea trebuie să facă şi să-şi ţină promisiunea de a-şi creşte siguranţa interioară, de a-şi îmbunătăţi abilităţile şi de a reconstrui relaţiile de încredere.

Încrederea – sau absenţa ei – se află la rădăcina succesului sau a eşecului în relaţiile interumane şi în rezultatele finale ale afacerilor, industriei, învăţământului şi guvernării.

## CELE PATRU NIVELURI ALE CONDUCERII BAZATE PE PRINCIPII ŞI PRINCIPIILE LOR CHEIE



Capitolul 1

# CARACTERISTICILE CONDUCĂTORILOR CARE SE BAZEAZĂ PE PRINCIPII

În urma studiului, a observaţiei şi a propriilor mele străduinţe am izolat opt caracteristici clare ale oamenilor ce sunt conducători care se bazează pe principii. Aceste trăsături nu numai că definesc conducătorii eficienţi dar servesc şi ca semne de progres pentru noi toţi. Le voi discuta pe fiecare pe scurt.

## Ei învaţă mereu

Oamenii care se bazează pe principii urmează mereu şcoala experienţelor lor. Ei citesc, caută să se pregătească, iau lecţii, îi ascultă pe ceilalţi, învaţă şi cu ochii şi cu urechile. Sunt curioşi şi pun mereu întrebări. Îşi extind mereu competenţa, capacitatea lor de a face diverse lucruri. Ei îşi dezvoltă noi îndemânări, îşi descoperă noi interese. Ei află că ştiind mai mult îşi dau şi mai mult seama că nu ştiu; că dacă se lărgeşte cercul cunoaşterii, în afara lui creşte şi zona de necunoaştere. Cea mai mare parte din această energie de a învăţa şi de a creşte începe şi se hrăneşte din sine.

Vă veţi dezvolta mai repede capacităţile dacă veţi învăţa să faceţi şi să păstraţi promisiuni şi angajamente. Începeţi prin a vă face o promi-

siune mică vouă înşivă; continuaţi să îndepliniţi acea promisiune până când veţi avea sentimentul că deţineţi puţin mai mult control asupra voastră înşivă. Acum treceţi la următorul nivel al provocării. Faceţi-vă o promisiune şi ţineţi-o până când instauraţi controlul la acel nivel. Acum treceţi la nivelul următor; faceţi promisiunea, ţineţi-o. Făcând aceasta, sentimentul valorii personale va creşte; se va dezvolta sentimentul stăpânirii de sine, ca şi încrederea voastră că puteţi stăpâni următorul nivel.

Dar fiţi serioşi şi atenţi de-a lungul întregului proces, fiindcă dacă faceţi acest angajament faţă de voi înşivă şi apoi nu îl păstraţi, stima voastră pentru propria persoană va slăbi şi capacitatea voastră de a face şi ţine o altă promisiune va scădea.

## SCOPUL LOR ESTE DE A SERVI

Cei care se străduiesc să se bazeze pe principii consideră că viaţa este o misiune, nu o carieră. Ei s-au nutrit la nişte surse care i-au înarmat şi i-au pregătit să fie de folos. Într-adevăr, în fiecare dimineaţă ei se înhamă la jugul ideii de a servi, gândindu-se la ceilalţi.

Închipuiţi-vă cum în fiecare dimineaţă vă înhămaţi la jugul ideii de a servi, în diversele lucruri pe care le aveţi de administrat. Închipuiţi-vă cum vă puneţi jugul pe umeri pregătindu-vă să duceţi la îndeplinire munca încredinţată vouă în ziua respectivă. Închipuiţi-vă cum altcineva vă potriveşte jugul. Închipuiţi-vă înjugaţi împreună cu o altă persoană alături de voi – un coleg sau un consort – şi învăţând să trageţi împreună.

Subliniez acest principiu al servirii sau al înhămatului fiindcă am ajuns la concluzia că efortul de a ajunge să te bazezi pe principii pur şi simplu nu va avea succes fără o încărcătură de dus în spate. Am putea încerca acest efort ca un fel de exerciţiu intelectual sau moral, dar dacă nu avem un sentiment al responsabilităţii, al servirii, al contribuirii, a ceva ce trebuie să împingem sau să tragem, el devine o străduinţă futilă.

## EI RADIAZĂ ENERGIE POZITIVĂ

Înfăţişarea oamenilor bazaţi pe principii este voioasă, plăcută, fericită. Atitudinea lor este optimistă, pozitivă. Spiritul lor este entuziast, plin de speranţă, încrezător.

Această energie pozitivă e ca un câmp energetic sau ca o aură care îi înconjoară şi care încarcă pozitiv sau schimbă câmpurile energetice negative sau mai slabe din jurul lor. De asemeni ei atrag şi măresc câmpurile mai mici de energie pozitivă. Când intră în contact cu puternice surse de energie negativă ei tind fie să le neutralizeze, fie să le ocolească. Uneori ei se îndepărtează pur şi simplu de orbita lor otrăvită. Înţelepciunea îi ajută să perceapă cât de puternică este respectiva energie negativă, să aibă umor şi să găsească timpul potrivit când să aibă de-a face cu aceasta.

Fiţi conştienţi de efectul propriei voastre energii şi înţelegeţi cum o radiaţi şi cum o direcţionaţi. În mijlocul confuziei, al conflictului sau al energiei negative străduiţi-vă să faceţi pace, să armonizaţi, să anihilaţi energia destructivă sau să-i contracaraţi efectele. Veţi descoperi că energia pozitivă e un demers ce vă împlineşte ca persoană când e combinată cu următoarea caracteristică.

## EI CRED ÎN CEILALŢI OAMENI

Oamenii bazaţi pe principii nu reacţionează exagerat în faţa comportamentelor negative, a criticilor, a slăbiciunilor omeneşti. Ei nu se consideră mult mai buni când descoperă slăbiciunile altora. Dar îşi dau seama că potenţialul şi comportamentul sunt două lucruri diferite. Ei cred în potenţialul nevăzut al tuturor oamenilor. Ei sunt recunoscători pentru lucrurile bune din viaţa lor şi li se pare firesc să ierte şi să uite greşelile altora. Ei nu întreţin ranchiuna. Ei refuză să-i eticheteze pe ceilalţi, să-i trateze conform prejudecăţilor sau stereotipurilor, să-i categorisească. Ei preferă să vadă stejarul aflat în sămânţă şi să înţeleagă procesul care ajută sămânţa să devină stejar.

Odată, soţia mea şi cu mine am fost stânjeniţi de etichetele pe care noi şi alţii le aplicasem unuia dintre fiii noştri, deşi aceste etichete erau justificate de comportamentul lui. Vizualizând potenţialul lui, am ajuns treptat să îl vedem diferit. Când am ajuns să credem în potenţialul lui nevăzut, vechile etichete au dispărut firesc iar noi am încetat să mai încercăm să-l schimbăm peste noapte. Pur şi simplu am ştiut că talentul şi potenţialul lui vor veni la timpul lor. Şi aşa a fost, sincer vorbind spre uimirea celorlalţi, inclusiv a celorlalţi membri ai familiei. Noi doi nu am fost surprinşi pentru că ştiam cine e el.

Cu adevărat, a crede înseamnă a vedea. De aceea trebuie să căutăm să credem în potenţialul nevăzut. Aceasta creează *un climat propice creşterii şi posibilităţilor.* Cei care se bazează doar pe ei înşişi cred că soluţia este la ei, constă în tehnica lor, rezidă în a proceda cu ceilalţi „cum ştiu ei". Aceasta funcţionează doar scurt timp. Dacă însă tu crezi că soluţia se află „în" ceilalţi, şi nu „în" tine, te relaxezi, accepţi, îi susţii pe ceilalţi şi laşi lucrurile să curgă - tot atâtea moduri pentru un demers ce te va împlini ca persoană.

## EI DUC VIEŢI ECHILIBRATE

Ei citesc literatura şi revistele cele mai bune şi se ţin la curent cu actualităţile. Ei sunt activi social, au mulţi prieteni şi câţiva confidenţi. Ei sunt activi intelectual, îi interesează multe lucruri. Ei citesc, privesc, observă şi învaţă. În limitele vârstei şi ale sănătăţii, ei sunt activi fizic. Au parte de multă distracţie, de care se bucură din plin. Ei au un simţ sănătos al umorului, râzând mai ales de ei înşişi şi nu pe seama altora. Îţi dai seama că faţă de ei înşişi au un respect sănătos şi onestitate.

Ei îşi percep propria valoare, ceea ce se manifestă prin curaj, integritate şi absenţa necesităţii de a se lăuda, de a face aluzie la persoane importante, de a-şi trage puterea din averi, acreditive, titluri sau realizări din trecut. Ei sunt deschişi în comunicare, simpli, direcţi, nu manipulează. Ei au şi simţul a ceea ce este adecvat şi preferă să greşească mai degrabă prin subestimare decât prin exagerare.

Ei nu sunt extremiști - nu vor mereu totul sau nimic. Ei nu împart toate lucrurile în două, în bune sau rele, în sau/sau. Ei gândesc în termeni de continuitate, priorități, ierarhii. Ei au putere de discernământ, de a simți asemănările și diferențele în fiecare situație. Aceasta nu înseamnă că văd totul în termenii eticii circumstanțiale. Ei recunosc pe deplin valorile absolute, condamnă cu curaj răul și apără binele.

Acțiunile și atitudinile lor sunt adecvate situațiilor, sunt echilibrate, temperate, moderate, înțelepte. De exemplu, nu muncesc fără măsură, nu sunt fanatici religioși sau politici, incapabili să țină o cură de slăbire, ahtiați după mâncare, nebuni după plăceri sau martiri care țin post. Nu sunt legați cu lanțurile sclaviei de planurile și orarele lor. Nu se autocondamnă pentru fiecare greșeală prostească sau gafă în societate. Nu zăbovesc asupra zilei de ieri și nu visează cu ochii deschiși la cea de mâine. Ei trăiesc cu înțelepciune în prezent, planifică atent viitorul și se adaptează cu flexibilitate situațiilor în schimbare. Cinstea față de ei înșiși este demonstrată de simțul umorului, de disponibilitatea de a admite și apoi uita greșelile și de a face cu plăcere lucrurile care le stau în față și sunt în puterea lor.

Ei nu au nevoie să manipuleze prin furie care intimidează sau prin martiriu în care își plâng singuri de milă. Ei sunt cu adevărat fericiți pentru succesele altora și nu li se pare în nici un fel că astfel li s-ar lua ceva. Ei primesc cu măsură și lauda și critica fără procese de conștiință și fără reacții exagerate. Ei știu că după eșec va veni succesul. Pentru ei, singurul adevărat eșec este o experiență din care nu au învățat nimic.

## EI CONSIDERA CĂ VIAȚA E O AVENTURĂ

Oamenii care se bazează pe principii savurează viața. Pentru că siguranța lor vine dinăuntru și nu din afară, ei nu au nevoie să împartă toate lucrurile și toți oamenii din viața lor în categorii și stereotipuri pentru a avea sentimentul că totul e sigur și previzibil. Ei au o privire proaspătă pentru vechile chipuri și văd vechi scene ca pentru prima oară. Ei sunt precum exploratorii curajoși care pleacă într-o expediție în teritorii neexplorate; ei nu sunt deloc siguri de ceea ce se va întâm-

pla dar au încredere că va fi pasionant, îi va face să progreseze, vor descoperi noi teritorii şi vor aduce ceva nou. Siguranţa lor rezidă în iniţiativă, inventivitate, creativitate, voinţă, curaj, vigoare, inteligenţă nativă mai degrabă decât în protecţia şi belşugul taberelor şi al zonelor de protecţie.

Ei redescoperă oamenii de câte ori îi întâlnesc. Îi interesează. Ei pun întrebări şi se implică. Ei sunt complet prezenţi când îi ascultă pe ceilalţi şi învaţă de la ei. Ei nu îi etichetează după foste succese sau eşecuri. Ei îi văd pe toţi la dimensiunile lor reale. Marii demnitari sau celebrităţile nu îi umplu de teamă sau de respect excesiv. Ei refuză să devină discipolul cuiva. Sunt de neatins şi capabili de a se adapta practic la tot ce apare. Flexibilitatea e unul dintre principiile lor fixe. Cu adevărat ei duc o viaţă bogată.

### EI SUNT SINERGICI

Sinergia este starea în care întregul înseamnă mai mult decât suma părţilor. Oamenii care se bazează pe principii sunt sinergici. Ei sunt catalizatori ai schimbării. Ei îmbunătăţesc aproape orice situaţie în care intră. Ei muncesc cu isteţime şi dăruire. Sunt uimitor de productivi dar într-un mod nou şi creator.

În efortul de echipă ei se bazează pe latura lor puternică şi se străduiesc să-şi suplinească slăbiciunile prin tăria celorlalţi. Le este uşor şi firesc să-şi delege puterea pentru a obţine rezultate mai bune fiindcă ei cred în puterea şi în capacităţile celorlalţi. Şi de vreme ce ei nu sunt ameninţaţi de faptul că alţii sunt mai buni decât ei în unele privinţe, nu simt nevoia să îi supravegheze îndeaproape.

Când oamenii bazaţi pe principii negociază şi comunică în situaţii ce par conflictuale, ei ştiu să separe omul de problemă. Ei se concentrează asupra intereselor şi problemelor celui din faţa lor şi nu pe disputarea poziţiilor. Treptat ceilalţi descoperă că ei sunt sinceri şi ajung să facă parte dintr-un proces creator de rezolvare a problemelor. Împreună ei ajung la soluţii sinergice care de obicei sunt mult mai bune decât pro-

punerile iniţiale, spre deosebire de soluţiile de compromis în care amândouă părţile cedează câte puţin.

## EI EXERSEAZĂ ÎN VEDEREA ÎNNOIRII DE SINE

În fine, ei exersează în mod regulat cele patru dimensiuni ale personalităţii umane: cea fizică, cea mentală, cea afectivă şi cea spirituală.

Ei participă la un program regulat, moderat, echilibrat, de gimnastică aerobică, adică de exerciţii cardiovasculare care întrebuinţează muşchii mari ai picioarelor şi exersează inima şi plămânii. Acest lucru creşte rezistenţa – prin îmbunătăţirea capacităţii corpului şi a creierului de a folosi oxigenul – şi aduce multe alte avantaje fizice şi mentale. Valoroase sunt şi exerciţiile de stretching sau flexibilitate şi exerciţiile de rezistenţă pentru tonusul şi forţa muşchilor.

Ei îşi exersează mintea prin citit, prin rezolvarea problemelor în mod creator, prin scris şi vizualizare. Din punct de vedere afectiv ei se străduiesc să fie răbdători, să îi asculte pe ceilalţi cu empatie autentică, să dea dovadă de dragoste necondiţionată, să accepte responsabilitatea pentru propriile lor vieţi, hotărâri şi reacţii. Din punct de vedere spiritual ei se concentrează asupra rugăciunii, a studiului scripturii, a meditaţiei şi postului.

Sunt convins că dacă o persoană va petrece o oră pe zi făcând aceste exerciţii, el sau ea va creşte calitatea, productivitatea şi satisfacţia din toate celelalte ore din zi şi de asemenea va avea un somn mai profund şi mai odihnitor.

Nici o altă oră din zi nu vă va răsplăti mai mult decât ora pe care o investiţi în „ascuţirea ferăstrăului" – adică în exersarea acestor patru dimensiuni ale personalităţii umane. Dacă veţi face acest lucru zilnic, în curând îi veţi simţi impactul permanent asupra vieţii voastre.

Unele dintre aceste activităţi se pot face în cursul programului normal al zilei; pentru altele va trebui să găsiţi un loc în programul vostru. Ele iau ceva timp dar până la urmă veţi constata că ne ajută să economisim mult timp. Nu trebuie să folosim prea mult ferăstrăul şi să nu ne mai rămână timp pentru a-l ascuţi, nu trebuie să şofăm prea mult şi să nu ne mai rămână timp să luăm benzină.

Eu cred că dacă fac această oră de exerciţii dimineaţa devreme, ea este ca o victorie personală care aproape că garantează victoriile publice din timpul zilei. Dar dacă adopt poziţia minimei rezistenţe şi neglijez o parte sau tot programul acesta, sunt deposedat de această victorie personală şi mă regăsesc dezrădăcinat în faţa presiunilor publice de-a lungul întregii zile.

Aceste principii de înnoire personală vor produce treptat un caracter sănătos şi puternic, o voinţă foarte disciplinată şi axată pe ideea de a servi.

Capitolul 2

# DIN NOU DESPRE CELE ŞAPTE DEPRINDERI

## ŞAPTE TALENTE UMANE UNICE

O modalitate de a vorbi din nou despre *Cele şapte deprinderi ale celor mai eficienţi oameni* este identificarea capacităţii sau talentului uman unic asociat cu fiecare deprindere.

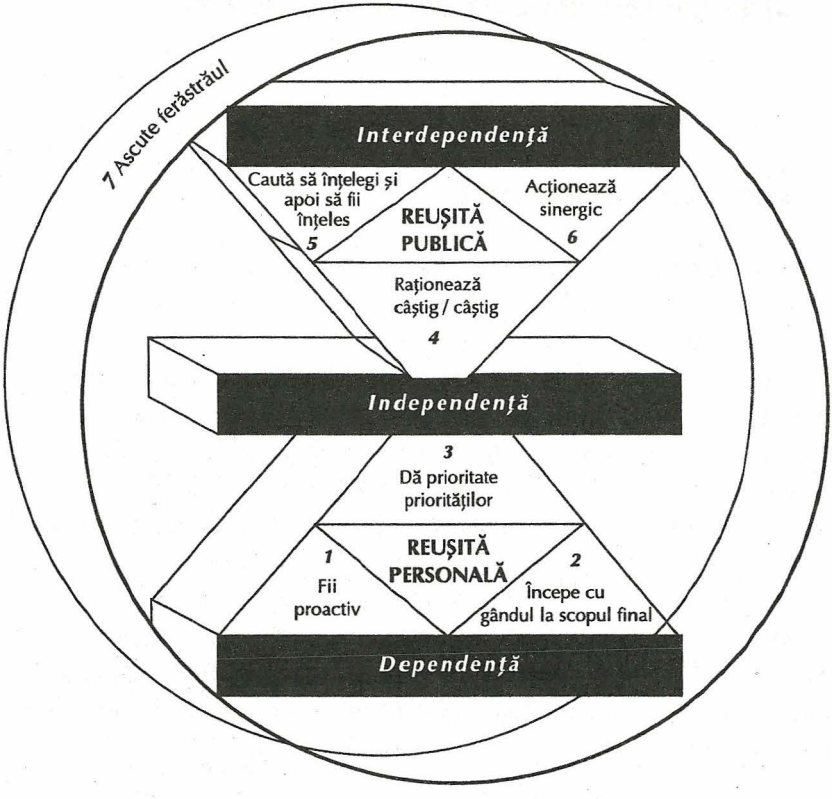
Cele asociate cu Deprinderile 1,2 şi 3 sunt înzestrări umane *principale.* Dacă aceste înzestrări sunt bine exercitate, înzestrările *secundare* vin de la sine prin Deprinderile 4,5 şi 6. Iar înzestrarea asociată cu Deprinderea 7 reînnoieşte procesul de progres şi dezvoltare.

Înzestrările umane principale sunt 1) conştiinţa de sine sau cunoaşterea de sine; 2) imaginaţia şi conştiinţa; şi 3) voinţa sau puterea voinţei. Înzestrările secundare sunt 4) o mentalitate a abundenţei; 5) curaj şi respect şi 6) creativitate. A şaptea înzestrare e înnoirea de sine. Toate sunt înzestrări exclusiv omeneşti; animalele nu posedă nici una dintre ele. Dar ele sunt toate plasate pe o scală a nivelurilor, de la joase la înalte.

- Asociat Deprinderii 1: *A fi proactiv* este înzestrarea *cunoaşterii de sine* sau a *conştiinţei de sine*: capacitatea de a-ţi alege răspunsul (capacitate de răspuns). La extremitatea inferioară a scalei se află

oamenii ineficienţi care transferă responsabilitatea dând vina pe alţii, pe întâmplări sau pe mediul înconjurător, pe orice sau pe oricine „de pe-acolo" aşa fel încât ei să nu fie răspunzători pentru rezultate. Dacă eu dau vina pe tine, de fapt te împuternicesc. Am dat slăbiciunii tale puterea mea. Apoi pot crea dovezile care să susţină aprecierea mea că tu eşti problema, nu eu.

**PARADIGMA CELOR 7 DEPRINDERI**




La extremitatea superioară a scalei eficienţei crescânde se află conştiinţa de sine: „Îmi cunosc tendinţele, cunosc scenariile sau programele ce se află în mine, dar eu nu sunt acele scenarii. Eu le pot rescrie."

Eşti conştient că eşti forţa creatoare din viaţa ta. Nu eşti victima circumstanţelor sau a stărilor. Poţi alege răspunsul tău faţă de orice situaţie sau persoană. Între ceea ce ţi se întâmplă şi răspunsul tău există un grad de libertate. Şi cu cât exerciţi această libertate cu atât va fi ea mai mare. Muncind în cercul tău de influenţă şi exercitând această libertate, treptat vei înceta să mai fii „un reactor încins" (adică în care există foarte mică distanţă între stimul şi răspuns) şi vei începe să fii un tip care alege cu răspundere şi la rece indiferent de alcătuirea ta genetică, de felul în care ai fost crescut, de experienţele din copilărie sau de mediul tău actual. Libertatea ta de a alege cum să răspunzi generează puterea de a realiza progresul şi fericirea.

Imaginaţi-vă ce s-ar întâmpla dacă aţi putea convinge fiecare om dintr-o companie să acţioneze de bună voie pe baza convingerii următoare: „Calitatea începe cu mine. Am nevoie să iau propriile mele decizii pe baza unor principii şi valori alese cu atenţie." Proactivitatea cultivă această libertate. Ea face ca sentimentele voastre să devină subordonate valorilor voastre. Ajungeţi să vă acceptaţi sentimentele: „Sunt frustrat, supărat, furios. Accept aceste sentimente; nu le neg şi nu le reprim. Acum ştiu ce e de făcut. Sunt responsabil." Acesta e principiul „Sunt *capabil să răspund.*"

Deci, pe scală, treceţi de la a fi victime la puterea creatoare auto-determinată, cu ajutorul conştiinţei de sine a puterii de a vă alege răspunsul faţă de orice circumstanţe sau stări.

- Asociat Deprinderii 2: *A începe având în minte scopul final* este înzestrarea *imaginaţiei* şi a *conştiinţei.* Dacă tu eşti programatorul, scrie tu programul. Decide tu ce vei face cu timpul, talentul şi instrumentele cu care va trebui să lucrezi: „În interiorul micului meu cerc de influenţă eu voi decide."

La extremitatea inferioară a scalei se află sentimentul inutilităţii scopurilor, obiectivelor şi a eforturilor de îmbunătăţire. La urma urmei, dacă eşti victimă în totalitate, dacă eşti produsul a ceea ce ţi s-a întâmplat, ce ai putea face, în mod realist, în legatură cu orice? Aşa că rătăceşti prin viaţă sperând că lucrurile vor ieşi bine, că mediul ar putea fi pozitiv, ca să poţi obţine pâinea zilnică şi, poate, câteva rezultate pozitive.

La cealaltă extremitate se află sentimentul speranţei şi al scopului: „Am creat viitorul în minte. Îl pot vedea, îmi pot imagina cum va fi." Animalele nu pot face asta. Ele pot aduna, instinctiv, nuci pentru iarnă, dar nu pot crea o maşină care să facă nuci şi nici nu se pot întreba „De ce mă ocup eu de nuci? De ce nu pun pe altul să mi le adune?" Numai oamenii analizează astfel de întrebări. Numai fiinţele umane au capacitatea de a-şi imagina o altă cale de acţiune şi de a o urma conştiincios.

De ce conştiinţa? Deoarece pentru ca tu să fii foarte eficient, conştiinţa ta trebuie să monitorizeze tot ce tu imaginezi, iei în considerare, proiectezi. Cei care încearcă să exerseze creativitatea în absenţa conştiinţei creează inevitabil ceva nerezonabil. În cel mai bun caz, ei îşi dau talentele creatoare în schimbul unor „bunuri la conservă", folosindu-şi creativitatea – imaginaţia aplicată şi exprimările vizuale – pentru a obţine câştiguri materiale sau recompense sociale. Apoi devin dezechilibraţi într-un mod lipsit de speranţă. Deşi ei pronunţă replicile din scenariul echilibrului de viaţă, în realitate constituţiile lor sunt formate din carnea durdulie a spleenului lor.

Afirmaţiile mele sunt confirmate de faptul că majoritatea câştigătorilor Oscarului dovedesc creativitate însoţită de conştiinţă. De exemplu, „Dansând cu lupii" de Kevin Costner este o minunată declaraţie despre băştinaşii americani. Academia care acordă Oscarurile ştie că industria filmului are o influenţă enormă, iar puterea creatoare trebuie să fie însoţită de o conştiincioasă răspundere socială.

Exersaţi folosirea acestor două capacităţi exclusiv umane: mai întâi, imaginaţi-vă că vă duceţi la birou în după-amiaza aceasta sau acasă în seara aceasta, şi că găsiţi o situaţie groaznică. Toată casa e un dezastru. Nimeni nu şi-a făcut datoria; nici un angajament nu a fost ţinut. Iar voi sunteţi obosiţi, extenuaţi.

Acum imaginaţi-vă că răspundeţi la această realitate cu autocontrol, înţelepciune şi maturitate. Observaţi efectul acestui lucru asupra altcuiva. Nu le-aţi enumerat greşelile. V-aţi apucat de treabă. Aţi fost voios, săritor, plăcut. Comportamentul vostru le va trezi celorlalţi remuşcări şi veţi reuşi să faceţi ce vă propuseseţi.

Tocmai aţi folosit două capacităţi exclusiv umane: *imaginaţia şi conştiinţa.* Nu v-aţi bazat pe memorie; dacă v-aţi fi bazat pe memorie

sau pe istorie aţi fi putut să vă pierdeţi cumpătul, să-i judecaţi pe ceilalţi şi să agravaţi situaţia. Memoria face parte din răspunsurile pe care în trecut le-aţi dat în faţa unor stimuli similari. Memoria vă leagă de trecut. Imaginaţia vă orientează către viitorul vostru. Potenţialul vostru e nelimitat, dar a face ceva să devină posibil înseamnă a-ţi actualiza capacităţile, indiferent de circumstanţe.

În cartea sa *„Omul în căutarea înţelesului"*, Viktor Frankl, psihiatrul austriac închis în lagărele Germaniei naziste în Al Doilea Război Mondial, povesteşte cum a exersat puterea de a-şi alege răspunsul faţă de circumstanţele groaznice în care se află. Într-o zi era supus unor experienţe pe trupul său. Şi a descoperit: „Am puterea de a alege." A căutat un înţeles. Era convins că dacă ai un înţeles (un scop sau o cauză), dacă ai un *de ce*, poţi suporta oricare *ce*.

Dezvoltarea vieţii sale profesionale a rezultat din această unică intuiţie. El se formase în tradiţia freudiană a determinismului psihic. A aflat că acesta era o minciună, nu se baza pe ştiinţă, rezulta din studiul oamenilor bolnavi – nevrotici sau psihotici – şi nu din studiul oamenilor eficienţi, creatori, sănătoşi. El nu a apelat la memoria sa ci la imaginaţia şi la conştiinţa sa.

Şi voi puteţi progresa de-a lungul scalei de la futilitate şi vechi obiceiuri la credinţă, speranţă şi siguranţă interioară prin exersarea conştiinţei şi a imaginaţiei.

- Asociat Deprinderii 3: *A da prioritate priorităţilor* este înzestrarea *puterii voinţei*. La extremitatea inferioară a scalei se află o viaţă ineficientă şi dezlânată în care pluteşti, navighezi pe lângă coastă, eviţi responsabilităţile şi preferi soluţiile cele mai facile, exerciţi puţină iniţiativă sau voinţă. La extremitatea superioară se află o viaţă foarte disciplinată care se concentrează puternic pe acele activitaţi din viaţă care sunt cele mai importante şi nu neapărat cele mai urgente. Este o viaţă cu greutate şi influenţă.

Treceţi de la a fi victime la a fi izvoare creatoare, de la futilitate la speranţă şi înrădăcinare şi de la dezlânat la disciplinat – Obiceiurile 1,2 şi 3. Obiceiul 1 se bazează pe conştiinţă de sine sau cunoaştere de sine; 2 se bazează pe conştiinţă şi imaginaţie; 3 se bazează pe voinţă. Acestea

sunt înzestrări exclusiv umane, pe care animalele nu le deţin. Pe scală, treceţi de la a fi conduşi de crize şi de la a avea puterea lui *nu pot* şi *nu vreau* la a fi concentraţi pe chestiunile importante şi nu neapărat urgente ale vieţii voastre şi la a avea *puterea de voinţă* de a le realiza.

## DE LA ÎNZESTRĂRILE PRINCIPALE LA CELE SECUNDARE

Exercitarea înzestrărilor umane principale vă va da puterea de a le folosi mai eficient pe cele secundare.

- Asociat Deprinderii 4: *A gândi câştig/câştig,* adică un mod de gândire care să caute câştigul ambelor părţi, este înzestrarea unei *mentalităţi a abundenţei.* De ce? Pentru că siguranţa voastră vine din principii. Totul este văzut prin prisma principiilor. Când consortul vostru face o greşeală, nu îl acuzaţi. De ce? Siguranţa voastră nu derivă din faptul că el sau ea se ridică la înălţimea aşteptărilor voastre. Dacă fiul, consortul, prietenul sau şeful fac o greşeală, nu îi acuzaţi, ci priviţi-i cu compasiune. De ce? Siguranţa voastră nu vine de la ei, ci din interiorul vostru. Sunteţi persoane care se bazează pe principii.

Cu cât oamenii se bazează mai mult pe principii, cu atât le place să împartă cu ceilalţi recunoaşterea şi puterea. De ce? Tortul acesta nu se termină, ci creşte mereu. Paradigma sau presupunerea fundamentală că resursele sunt limitate nu este valabilă. Marile capacităţi ale oamenilor de-abia încep să se vadă. Mentalitatea abundenţei produce mai mult profit, putere şi recunoaştere pentru toţi.

Pe scală, treceţi de la o mentalitate a sărăciei la o mentalitate a abundenţei cu ajutorul sentimentului valorii personale intrinseci şi al binevoitoarei dorinţe ca toate părţile implicate să profite.

- Asociat Deprinderii 5: *Căutaţi mai întâi să înţelegeţi şi apoi să fiţi înţeleşi.* Aceasta este înzestrarea *curajului în echilibru cu respectul.* Este nevoie de curaj şi respect ca să *nu* fiţi voi înţeleşi mai întâi? Gândiţi-vă. Gândiţi-vă la problemele care vă stau în

faţă. Înclinaţi să vă gândiţi aşa: „Trebuie să mă înţelegi, dar nu înţelegi. Eu te înţeleg pe tine dar tu nu mă înţelegi pe mine. Aşa că, să-ţi spun eu mai întâi ce am de spus şi pe urmă tu poţi spune ce vrei." Cealaltă persoană spune „Bine, voi încerca să înţeleg." Dar în tot acest timp „ascultă", îşi pregăteşte replica. Ascultă doar selectiv, se preface că ascultă. Când îi arăţi fotografii cu familia sau îi relatezi un capitol din viaţa ta – „Să-ţi spun ce experienţă am avut eu" – celălalt nu te mai ascultă decât dacă simte că este înţeles.

Ce se întâmplă când realmente îl asculţi pe celălalt? Întreaga relaţie se transformă: „Cineva a început să mă asculte şi parcă toţi savurau cuvintele mele. Nu aprobau sau dezaprobau, ascultau pur şi simplu şi simţeam că parcă şi ei văd lumea cum o văd eu. Atunci m-am trezit că şi eu mă ascult. Am început să simt că valorez ceva."

La rădăcina majorităţii problemelor oamenilor se află fundamentala problemă a comunicării: oamenii nu ascultă cu empatie. Când ascultă ei se plasează în interiorul propriei biografii. Le lipseste îndemânarea şi atitudinea empatică. Au nevoie de aprobare; le lipseşte curajul. Din interiorul orizontului lor de referinţă ei se întreabă: „Cum să-i fac pe plac acestei persoane? Pare să-şi dorească foarte mult să controleze situaţia. Dar stai puţin. Eu sunt şeful aici. Nu am venit să ascult, am venit să spun. Când voi dori să-ţi aflu părerea, ţi-o voi cere." Capacitatea de a asculta mai întâi cere să fii rezervat, să dai dovadă de respect şi chiar de reverenţă. Capacitatea de a te face înţeles cere curaj şi consideraţie. Pe o scală, treceţi de la instinctul de a te bate şi a fugi la o matură comunicare în două sensuri în care curajul şi consideraţia se află în echilibru.

- Asociat Deprinderii 6: *A acţiona sinergic* este înzestrarea *creativităţii*: capacitatea de a crea ceva. Cum? Singur? Nu, ci cu ajutorul a două minţi ce se respectă reciproc, comunică şi produc soluţii mult mai bune decât ce propusese iniţial fiecare dintre ele. Cele mai multe negocieri sunt târguieli fără părăsirea poziţiilor iar rezultatele sunt, în cel mai bun caz, compromisuri. Dar când intri în comunicare sinergică îţi părăseşti poziţiile. Înţelegi nevoile şi interesele fundamentale şi găseşti soluţii pentru satisfacerea amândurora.

Doi profesori de la Harvard, Roger Fisher şi William Ury, în cartea lor „*Cum să ajungi la DA*", conturează o abordare complet nouă a negocierii. În locul asumării a două poziţii opuse – „Vreau ca fereastra aceea să fie deschisă." „Nu, să fie închisă." „Ba deschisă." – şi a obţinerii unui compromis de circumstanţă (deschisă pe jumătate, jumătate din timp) ei au văzut posibilitatea sinergiei. „De ce vrei să fie deschisă?" „Îmi place aerul curat." „De ce vrei să fie închisă?" „Nu-mi place curentul." „Ce putem face ca să avem aer curat fără curent?" În acest moment, doi oameni creativi care se respectă reciproc şi înţeleg ce îi trebuie fiecăruia ar putea spune „Să deschidem fereastra în camera de alături. Să reaşezăm mobila. Să deschidem partea de sus a ferestrei. Să pornim aerul condiţionat." Ei caută alternative noi pentru că nu apără poziţii.

Oricând există o divergenţă, spuneţi: „Să căutăm o soluţie sinergică din care toţi să câştige. Să ne ascultăm unul pe celălalt. Tu de ce ai nevoie?" „Am chef de acest fel de film. Ţie ce ţi-ar plăcea?" Poate puteţi găsi un film sau vreo altă activitate care să vă satisfacă pe amândoi. Astfel îi faci pe oameni să gândească. Şi dacă adopţi spiritul lucrului în echipă începi să construieşti o legătură foarte puternică, un „cont bancar" afectiv, iar oamenii îşi subordonează de bună voie cerinţele imediate relaţiilor interumane de lungă durată.

Una dintre cele mai importante obligaţii într-o familie sau într-o firmă este să nu bârfeşti niciodată. Fii întotdeauna loial faţă de cei absenţi ca să-ţi păstrezi prietenia celor prezenţi. Iar dacă ai probleme, du-te direct la persoana cu care trebuie să le rezolvi. Dacă refuzi să vorbeşti de rău o persoană în spatele acesteia, ce va şti acea persoană? Că atunci când cineva o va vorbi de rău, tu nu te vei asocia.

De exemplu, în momente de deces, divorţ sau recăsătorii există în mod tipic multe sentimente încordate în familiile respective în legătură cu aranjamentele. Acei membri ai familiei care se simt desconsideraţi sau păcăliţi spun deseori lucruri neplăcute despre ceilalţi membri ai familiei. Gândiţi-vă câtă durere şi cât chin ar putea fi evitate dacă membrii familiei ar adera la două principii fundamentale: 1) Oamenii şi relaţiile din interiorul familei noastre sunt mai importanţi decât lucrurile (pe patul de moarte oamenii nu vorbesc despre faptul că trebuiau să stea mai mult timp la birou ci vorbesc despre relaţiile inter-

umane); şi 2) Când avem o dificultate sau o divergenţă mergem direct la persoana implicată. Suntem răspunzători pentru atitudinea şi comportamentul nostru şi ne putem alege reacţia faţă de această împrejurare. Cu curaj şi respect vom comunica deschis unul cu celalalt şi vom căuta soluţii din care să câştigăm amândoi.

Pe scală, veţi trece de la comunicarea defensivă în vederea unor tranzacţii de compromis la alternative şi transformări sinergice şi creatoare.

- Asociat Deprinderii 7: *Ascuţirea ferăstrăului* este unica înzestrare a *continuei îmbunătăţiri sau înnoiri de sine* în vederea depăşirii entropiei. Dacă nu vă îmbunătăţiţi şi reînnoiţi constant veţi cădea în entropie, în sisteme şi stiluri închise. La un capăt al scalei se află entropia (totul se sfărâmă), iar la celălalt - continua îmbunătăţire, inovare şi rafinare.

Am vorbit din nou despre *Cele şapte deprinderi* sperând că veţi folosi cele şapte înzestrări exclusiv omeneşti asociate cu acestea spre beneficiul şi fericirea multor altor oameni.

Capitolul 3

# TREI HOTĂRÂRI

Fiecare organizaţie – şi fiecare individ – caută să atingă şi să-şi menţină alinierea la valorile, etica şi principiile de fond. Oricare ar fi convingerile profesate de noi ca persoane sau de organizaţiile noastre, toţi trebuie să facem faţă unor forţe, opoziţii şi provocări constrângătoare care uneori ne pun în situaţia de a face lucruri contrare scopurilor, intenţiilor şi hotărârilor pe care le-am afirmat.

Ne putem închipui că suntem în stare să schimbăm deprinderi şi tipare adânc înrădăcinate doar prin formularea de noi hotărâri sau scopuri – dar descoperim că vechile deprinderi dispar greu şi că, în ciuda bunelor intenţii şi a promisiunilor publice, tiparele cu care ne-am obişnuit se prelungesc an după an.

Deseori facem două greşeli în ce priveşte hotărârile de început de an: în *primul rând, nu avem o idee clară despre cine suntem.* Astfel, deprinderile noastre devin identitatea noastră, iar hotărârea de a schimba o deprindere este o ameninţare la adresa securităţii noastre. Nu reuşim să înţelegem că noi nu suntem totuna cu obişnuinţele noastre, pe care noi le putem crea şi distruge. Nu trebuie să fim victimele împrejurărilor şi ale condiţiilor. Putem scrie propriul nostru scenariu, ne putem alege ruta, ne putem controla propriul destin.

*În al doilea rând, nu ne sunt clare scopurile noastre,* de aceea hotărârile noastre sunt uşor de dezrădăcinat, apoi noi ne descurajăm şi

renunţăm. Înlocuirea unei deprinderi proaste şi adânc înrădăcinate cu o deprindere bună presupune mult mai mult decât conectarea temporară a spiritului nostru la vreo formulă simplistă de succes precum „Gândeşte pozitiv" sau „Străduieşte-te mai mult". Este nevoie de o profundă înţelegere a sinelui nostru şi a principiilor şi proceselor creşterii şi schimbării. Aceasta cuprinde evaluare, loialitate, perseverenţă şi permanentă autoverificare.

Ne vom trăda curând hotărârile dacă nu aducem regulat la cunoştinţa cuiva progresele noastre şi nu avem o reacţie obiectivă la prestaţia noastră. Responsabilitatea generează capacitatea de a răspunde. Loialitatea şi implicarea produc schimbarea. În cursurile de pregătire pentru directorii executivi folosim o abordare secvenţială, progresivă, naturală, pas cu pas a schimbării. În fapt, le cerem directorilor executivi să stabilească scopuri şi răspunderi clare, să predea celorlalţi şi să aplice ceea ce au învăţat în fiecare lună, să revină şi să raporteze unul altuia progresele înregistrate.

Dacă vreţi să învingeţi trecutul care vă trage înapoi – puternica forţă constrângătoare a deprinderilor, obiceiurilor şi culturii – şi să realizaţi schimbările pe care le doriţi, stabiliţi costurile şi adunaţi resursele necesare. În programul spaţial putem constata ce forţă teribilă este necesară pentru a învinge puternica gravitaţie terestră. Tot aşa e şi când rupem cu vechile deprinderi.

Când rupem cu deprinderile adânc înrădăcinate – cum sunt acelea de a amâna, de a critica, de a mânca sau dormi prea mult – e nevoie de mai mult decât un dram de dorinţă şi voinţă. Deseori propria noastră hotărâre nu e de ajuns. Avem nevoie de legături care să ne întărească – legături cu oameni şi programe care să ne menţină trează responsabilitatea.

Ţineţi minte: *responsabilitatea*, capacitatea de a răspunde, este capacitatea de a ne alege răspunsul faţă de orice împrejurare sau condiţie. Când suntem responsabili, loialitatea noastră devine mai puternică decât stările noastre de spirit sau decât împrejurările în care ne aflăm şi ne ţinem de promisiunile şi de hotărârile noastre. De exemplu, dacă punem puterea minţii noastre mai presus de puterea obişnuinţei de a dormi mult şi ne trezim dimineaţa devreme vom obţine prima victorie din zi – *zilnica victorie personală* – şi un anumit sentiment al dominării

de sine. Putem trece apoi la victorii publice. Şi pe măsură ce facem faţă cu succes fiecărei noi provocări eliberăm în noi o putere proaspătă de a ne avânta spre noi înălţimi.

## HOTĂRÂRI UNIVERSALE

În vieţile noastre există puternice forţe constrângătoare care lucrează pentru a dărâma orice nouă hotărâre sau iniţiativă. Printre aceste forţe se numără 1) dorinţele şi pasiunile; 2) mândria şi aroganţa; 3) aspiraţiile şi ambiţiile. Putem învinge aceste forţe constrângătoare luând şi ţinând următoarele trei hotărâri:

- ***În primul rând, pentru a învinge forţele constrângătoare ale dorinţelor şi pasiunilor, eu hotărăsc să exersez autodisciplina şi abnegaţia.***

De câte ori ne lăsăm prea mult în voia dorinţelor şi pasiunilor fizice ne deteriorăm procesele mentale, judecata şi relaţiile interumane. Trupurile noastre sunt ca nişte ecosisteme iar dacă latura noastră fizică sau economică este dezechilibrată toate celelalte sisteme sunt afectate.

Iată de ce este fundamentală obişnuinţa de *a ascuţi ferăstrăul cu regularitate.* Principiile cumpătării, consecvenţei şi autodisciplinei devin parte din temelia întregii vieţi a unei persoane. Încrederea vine din calitatea de a fi demn de încredere - iar aceasta din urmă vine din competenţă şi caracter. Excesul afectează negativ judecata şi înţelepciunea noastră.

Îmi dau seama că unii oameni fac excese şi totuşi dau dovadă de măreţie, chiar de geniu. Dar până la urmă această greşeală îi ajunge din urmă. Mulţi dintre cei „bogaţi şi celebri" şi-au pierdut averile şi încrederea, succesul şi eficienţa din cauza exceselor. Dacă noi nu ne controlăm dorinţele şi pasiunile, ne controlează ele pe noi.

Multe corporaţii şi oraşe au dotări şi infrastructuri care îmbătrânesc. Tot aşa, mulţi directori executivi au trupuri care îmbătrânesc şi e din ce în ce mai greu ca excesele să treacă neobservate. Cu vârsta metabolismul se schimbă. Menţinerea sănătăţii necesită mai multă înţelepciune. Cu cât îmbătrânim, cu atât suntem mai împărţiţi între nevoia de mai

multă autodisciplină şi cumpătare şi dorinţa de a ne relaxa şi de a ne lăsa în voia pasiunilor. Considerăm că ne-am făcut datoria şi că suntem astfel îndreptăţiţi să ne relaxăm. Dar dacă devenim îngăduitori şi indulgenţi cu noi înşine – mâncând prea mult, culcându-ne târziu, nefăcând gimnastică – calitatea vieţilor noastre personale şi a prestaţiei noastre profesionale va fi afectată negativ.

Dacă devenim sclavii stomacurilor noastre, curând ele ne vor controla mintea şi voinţa. A pune cu bună ştiinţă în trupurile noastre lucruri care sunt dăunătoare sau care generează vicii este o prostie şi o nebunie. În America mai mulţi oameni mor de supraalimentare decât de foame. „Am văzut câţiva oameni murind de foame, dar de prea multă mâncare – o sută de mii," observa Ben Franklin. Când mănânc prea mult sau mă las prea mult în voia dorinţelor îmi pierd sensibilitatea faţă de nevoile altora, devin furios pe mine însumi şi înclin să vărs această furie asupra celorlalţi la prima provocare.

Mulţi dintre noi sucombă în faţa dorului de mai mult somn, odihnă, distracţie. De câte ori nu puneţi ceasul să sune sau nu vă impuneţi să vă treziţi devreme ştiind că aveţi multe de făcut dimineaţa, dornici să vă organizaţi bine ziua, să luaţi micul dejun calm şi ordonat, să vă pregătiţi în linişte şi fără să vă grăbiţi înainte de a pleca la lucru?

Dar când ceasul începe să sune, bunele voastre hotărâri dispar. Se dă o bătălie între minte şi dorinţa de a mai dormi! Deseori cea de a doua câştigă. Ajungeţi să vă treziţi târziu, apoi începe o grabă nebună pentru ca să vă îmbrăcaţi, organizaţi, hrăniţi şi pentru a pleca. În această grabă deveniţi nerăbdători şi insensibili faţă de ceilalţi. Nervii sunt întinşi, toţi îşi pierd repede cumpătul. Şi toate astea pentru că aţi dormit mai mult.

Un lanţ de evenimente nefericite şi de consecinţe regretabile decurge din a nu fi respectat prima hotărâre din zi – aceea de a vă trezi la o anumită oră. Ziua poate începe şi se poate termina cu o înfrângere. Puţin somn în plus merită rareori acest preţ. De fapt, având în vedere cele de mai sus, acest somn este teribil de obositor.

Ce diferenţă este dacă vă pregătiţi şi vă aranjaţi lucrurile de cu seara şi vă culcaţi la o oră rezonabilă! Eu cred că ultima oră înainte de retragerea la culcare e cel mai bun moment pentru pregătirea şi planificarea

zilei următoare. Iar când sună ceasul te trezeşti şi te pregăteşti cum trebuie pentru acea zi. O astfel de victorie personală dis-de-dimineaţă îţi dă sentimentul că ai învins, că eşti stăpân, ceea ce te stimulează să reuşeşti în faţa mai multor încercări publice de-a lungul zilei. Succesul naşte succes. Dacă începi ziua cu o victorie asupra ta însuţi aceasta duce la mai multe alte victorii.

- ***În al doilea rând, pentru a învinge forţele constrângătoare ale mândriei şi aroganţei, eu hotărăsc să lucrez asupra caracterului şi competenţei.***

Socrate spunea: „Cel mai bun mod de a trăi onorabil în această lume este de a fi ceea ce pretindem că suntem" – de a fi, într-adevăr, ceea ce vrem să creadă ceilalţi că suntem. Multă lume e atentă la imagine şi oglinda socială e importantă pentru a ne crea sentimentul a ceea ce suntem. Fiindcă se află sub presiunea de a arăta puternici, plini de succes şi la modă, unii oameni devin manipulatori.

Când trăieşti în armonie cu valorile şi principiile tale de bază îţi permiţi să fii sincer, onest, deschis. Şi nimic nu îi deranjează mai mult pe cei ce sunt plini de şiretlicuri şi duplicitate decât onestitatea deschisă – unicul lucru căruia nu îi pot face faţă.

Pentru cartea mea *„Cele şapte deprinderi ale celor mai eficienţi oameni"* am fost într-un mare turneu promoţional şi mi-am dat seama cât de preocupaţi sunt toţi oamenii de partea distractivă a programului. Recent am fost la San Francisco şi m-am gândit că interviul meu ar putea fi mai animat dacă aş aborda subiecte politice. Dar comentariile mele au aruncat conversaţia într-o altă zonă. Toate telefoanele comentau chestiuni politice. Mi-am pierdut puterea de a-mi prezenta propria temă şi propriul material.

Ori de câte ori ne lăsăm în voia dorinţelor şi pasiunilor suntem uşor seduşi de mândrie şi aroganţă. Începem apoi să ne construim aparenţia, să jucăm roluri şi să stăpânim tehnici de manipulare.

Dacă definiţia sau ideea noastră despre noi înşine derivă din ce gândesc ceilalţi despre noi – adică din oglinda socială – ne vom înhăma vieţile la vrerile şi aşteptările lor; şi cu cât vom trăi ca să îndeplinim aşteptările altora, cu atât vom deveni mai slabi, mai goi pe dinăuntru şi mai

nesiguri. De exemplu, un tânar director și-ar putea dori să-și mulțumească superiorii, colegii și subalternii; dar descoperă că aceste grupuri cer de la el lucruri diferite. Are sentimentul că dacă îi e fidel unuia l-ar putea jigni pe celălalt. Așa că începe să joace teatru, să-și creeze măști pentru a progresa sau pentru a se descurca, pentru a mulțumi sau pentru a împăca. În timp el descoperă că încercând să devină „totul pentru toți oamenii" devine în cele din urmă nimic pentru fiecare. Este prins cu mințiuna în legătură cu cine și ce este. Apoi își pierde respectul de sine și respectul celorlalți.

Dacă o tânără directoare își neglijează dezvoltarea profesională și continua instruire, ea poate deveni ușor și repede „perimată" într-o lume care se schimbă într-un ritm amețitor. Dorind să se „odihnească" un sezon după ani de riguroasă învățătură ar putea alege un stil de viață mai agreabil, mai puțin solicitant. Dar în curând vor fi mai multe astfel de sezoane și cu trecerea timpului ea va descoperi că are mai puțină vigoare intelectuală, autodisciplină, încredere, și începe să sufere consecințele tendinței de perimare, o atrofiere a arterelor mentale. Va fi șocată când, chemată să-și facă datoria într-un moment important, îi va fi foarte greu să facă față așteptărilor șefului cu toate că a investit mai mult timp în respectiva problemă.

Oamenii eficace își conduc viețile și relațiile interpersonale pe baza principiilor; oamenii ineficace încearcă să-și administreze timpul pe baza priorităților și sarcinile pe baza scopurilor. Aveți în vedere eficacitatea în ce privește oamenii și îndemânarea în ce privește lucrurile.

Dacă examinăm furia, ura, invidia, gelozia, mândria și prejudecata sau orice alte emoții sau pasiuni negative descoperim deseori că la rădăcina lor se află dorința de a fi acceptat, aprobat și stimat de alții. Urmează căutarea unei scurtături spre vârful piramidei. Dar adevărul e că nu există scurtături spre succesul de durată. Legea recoltei se aplică și aici, în ciuda a tot ce se vorbește despre „cum să învingi sistemul".

Cu mai mulți ani în urmă, un student m-a vizitat în biroul meu de la Marriott School of Management din Brigham Young University. M-a întrebat cum se descurcă la cursurile mele. După ce am stabilit o oarecare legătură, i-am spus deschis: „Nu ai venit aici ca să afli cum te descurci la curs. Ai venit să afli ce cred eu despre cum te descurci. Tu știi cum te descurci la curs mult mai bine decât mine, nu-i așa?

A spus că da, aşa că l-am întrebat: „Cum te descurci?" A admis că încerca doar să ia o notă de trecere. Avea o grămadă de scuze şi motive pentru a nu studia cum ar fi trebuit, pentru a toci în ultimul moment şi pentru a căuta „scurtături". Venise să vadă dacă „ţinea".

Dacă oamenii interpretează roluri şi se prefac timp destul de îndelungat, cedând în faţa propriei vanităţi şi mândrii, treptat se vor înşela pe ei înşişi. Vor fi zdruncinaţi de condiţii, ameninţaţi de împrejurări şi de ceilalţi. Apoi se vor lupta să-şi menţină falsa faţadă. Dar dacă vor ajunge să accepte adevărul despre ei înşişi, conform legilor şi principiilor recoltei îşi vor dezvolta treptat o idee mai corectă despre sine.

Efortul de a fi la modă ne aruncă într-o moară ce pare să se învârtă din ce în ce mai repede şi e ca şi când am urmări o umbră. Aparenţele singure nu vor fi niciodată satisfăcătoare; de aceea, încercarea de a ne construi securitatea pe mode, proprietăţi sau simboluri ale rangului în societate ne-ar putea distruge. Edwin Hubbel Chapin a spus: „Moda e ştiinţa aparenţelor şi ne îndeamnă mai degrabă să *părem* decât să *fim*."

Desigur că trebuie să ne intereseze opiniile şi percepţiile celorlalţi ca să putem fi mai eficace în ceea ce îi priveşte, dar trebuie să refuzăm să acceptăm opiniile lor ca pe nişte fapte şi apoi să acţionăm sau să reacţionăm conform cu ele.

- ***În al treilea rând, pentru a învinge forţele constrângătoare ale ambiţiilor şi aspiraţiilor nemăsurate, mă hotărăsc să-mi dedic talentele şi resursele unor scopuri nobile şi să îi ajut pe ceilalţi.***

Dacă oamenii vor să fie mereu în faţă şi caută un profit personal în tot ce fac, ei nu se vor simţi ca nişte buni gospodari, ca agenţi ce acţionează în virtutea unor principii, scopuri şi cauze respectabile. Ei ajung să fie propria lor lege, prietenii propriului ego.

Deşi vorbesc limbajul bunului gospodar, vor găsi întotdeauna o cale de a-şi urmări propriile scopuri. Deşi sunt devotaţi şi harnici ei nu se concentrează pe buna gospodărire, adică pe ideea că nimic nu *îţi aparţine*, că îţi dedici viaţa unor principii, scopuri, cauze mai înalte. Ei se concentrează mai degrabă pe putere, avere, celebritate, poziţie, dominaţie şi proprietăţi.

O persoana etică vede în orice tranzacţie economică un test pentru buna sa gospodărire morală. Iată de ce umilinţa este mama tuturor celorlalte virtuţi: pentru că încurajează buna gospodărire . Astfel tot ce este bun va lucra prin voi. Dar dacă te laşi dus de mândrie, de deviza „voinţa mea, scopurile mele, vrerile mele" atunci trebuie să te bazezi exclusiv pe propriile puteri. Nu eşti în contact cu ceea ce Jung numeşte „inconştientul colectiv" – puterea unui ethos mai cuprinzător care eliberează energie prin munca ta.

Oamenii care vor să ajungă departe îşi urmăresc propria glorie şi sunt profund preocupaţi de scopurile lor personale. Îşi pot privi chiar şi propria soţie sau copiii ca pe nişte proprietăţi şi pot încerca să-i constrângă la acel fel de comportament care să-i ajute să câştige mai multă stimă şi popularitate în ochii altora. O astfel de iubire posesivă e distrugătoare. În loc ca ei să fie agenţi ai bunelor principii sau buni gospodari ei privesc totul în viaţă după criteriul „ce-mi iese mie din asta". Atunci toţi cei din jur aparţin fie concurenţei, fie unei conspiraţii împotriva lor. Relaţiile lor interumane, chiar şi cele intime, tind să fie o competiţie mai degrabă decât cooperare. Ei folosesc diverse metode de manipulare – ameninţările, teama, mita, presiunea, înşelăciunea, farmecul – pentru a-şi atinge scopurile.

Duplicitatea, şovăirea între două motive sau interese opuse, duce inevitabil la un război cu noi înşine, iar un război civil în interiorul nostru deseori se prelungeşte într-un război cu ceilalţi. Opusul duplicităţii este unitatea sinelui sau integritatea. Atingem integritatea dedicându-ne, cu uitare de sine, ajutorării celorlalţi.

## Implicaţii în ceea ce priveşte progresul personal

Dacă nu ne controlăm dorinţele, pasiunile şi emoţiile, devenim victimele pasiunilor noastre, căutând şi aspirând la avere, dominare, prestigiu şi putere.

Am încercat odată să-l sfătuiesc pe un tânăr director executiv să fie mai fidel principiilor înalte. S-a dovedit inutil. Apoi mi-am dat seama că îi ceream să treacă de a treia ispită când el nu trecuse nici de prima. Era

ca şi cum i-ai cere unui copil să meargă înainte de a se târî de-a buşilea. Aşa că am schimbat abordarea şi mai întâi l-am încurajat să-şi disciplineze corpul. După aceea am obţinut rezultate excelente.

Dacă mai întâi învingem câteva dorinţe simple, vom avea puterea ca mai târziu să ne reuşească hotărâri la niveluri mai înalte. De exemplu, mulţi oameni ar trece printr-o transformare majoră dacă şi-ar menţine o greutate normală cu ajutorul unei diete sănătoase şi al gimnasticii. Nu numai că ar arăta mai bine dar s-ar şi simţi mai bine, s-ar purta cu ceilalţi mai bine şi le-ar creşte capacitatea de a face lucrurile importante şi nu neapărat urgenţe pe care îşi doresc mult să le facă.

Nu poţi spune „Eu sunt cel care te ajută" până nu ai spus „Sunt propriul meu stăpân". Cu alte cuvinte, putem profesa o etică a ajutorului dar în condiţii de tensiune sau stres am putea fi stăpâniţi de o anumită dorinţă sau pasiune. Ne pierdem cumpătul. Devenim geloşi, invidioşi, desfrânaţi sau leneşi. Apoi ne simţim vinovaţi. Facem promisiuni şi nu le ţinem, luăm hotărâri şi renunţăm la ele. Treptat ne pierdem încrederea în capacitatea noastră de a ţine vreo promisiune. În ciuda eticii noastre de „a fi cel ce îi ajută pe ceilalţi" devenim ajutorul sau sclavul a ceea ce ne stăpâneşte.

Aceasta îmi aminteşte de rugămintea lui Richard Rich către Thomas More în piesa „Un om pentru eternitate". Richard Rich admira cinstea şi integritatea lui More şi dorea ca acesta să-l angajeze. El se ruga „Angajează-mă".

More răspundea „Nu".

Rich se ruga din nou „Angajează-mă!" şi din nou răspunsul era nu.

Apoi Rich a făcut această promisiune demnă de milă dar înduioşătoare: „Aş fi credincios!"

Sir Thomas, ştiind ce îl stăpânea pe Richard Rich, a răspuns „Richard, nu poţi răspunde pentru tine nici până în seara asta," însemnând „Acum poţi promite că vei fi credincios, dar nu va fi nevoie decât de o împrejurare diferită, de mită sau de presiunea adecvată şi vei fi atât de stăpânit de ambiţia şi de mândria ta încât nu vei putea să-mi fii credincios."

Pronosticul lui Thomas More s-a adeverit chiar în acea noapte, căci Richard Rich l-a trădat!

Cheia progresului personal este să înveți să faci promisiuni și să le ții. Abnegația, renunțarea de sine, este elementul esențial în învingerea celor trei tentații. „Un singur act secret de abnegație, un singur sacrificiu prin înclinarea în fața datoriei valorează cât toate gândurile bune, sentimentele calde și rugăciunile înfocate în voia cărora se lasă oamenii trândavi," spunea John Henry Newman. „Cea mai slabă educație care ne învață abnegația este mai bună decât cea mai bună educație care ne învață orice altceva decât abnegația," spunea Sterling.

Dacă luăm aceste trei hotărâri universale și le respectăm, ne vom accelera dezvoltarea de sine și, poate, va crește influența noastră asupra celorlalți.

Capitolul 4

# MĂREŢIA PRINCIPALĂ

În activitatea şi în scrierile sale, Erich Fromm a observat că alienarea este în mare parte rezultatul modului în care suntem orientaţi spre piaţa personalităţii umane, spre a ne „vinde" celorlalţi.

El notează: „Astăzi putem întâlni un fel de individ care se comportă ca un automat, care nu se cunoaşte şi nu se înţelege pe sine, singura persoană pe care el o cunoaşte fiind persoana care se presupune că e, a cărei vorbărie fără sens a înlocuit comunicarea, al cărei zâmbet sintetic a înlocuit râsul adevărat şi al cărei sentiment de disperare surdă a luat locul durerii adevărate."

Trăsăturile pozitive ale personalităţii, deşi esenţiale pentru obţinerea succesului, constituie măreţia secundară. A te concentra asupra personalităţii înaintea caracterului e ca şi cum ai încerca să dezvolţi frunzele în absenţa rădăcinilor.

Dacă folosim consecvent tehnicile şi îndemânările personalităţii pentru a ne consolida interacţiunile sociale, este posibil să trunchiem baza vitală care e caracterul. Este exclus să obţinem fructele în absenţa rădăcinilor. Victoria personală precede victoria în public. Auto-stăpânirea şi autodisciplina sunt rădăcinile bunelor relaţii interumane.

Dacă folosim strategia şi tactica influenţării pentru a-i convinge pe ceilalţi să facă ce vrem noi, pe termen scurt am putea avea succes; dar în timp duplicitatea, nesinceritatea noastră vor genera neîncrederea. Tot ce facem va fi perceput ca manipulativ. Deşi deţinem retorica, stilul

şi chiar intenţiile „corecte", în absenţa încrederii nu vom atinge măreţia principală sau succesul de durată. Concentrarea asupra tehnicii seamănă cu încercarea de a absolvi şcoala învăţând pe dinafară. Uneori reuşeşti, poate iei chiar note bune, dar dacă nu munceşti cu adevărat, de dimineaţa până seara, nu ajungi să stăpâneşti cu adevărat materiile pe care le studiezi. Ar fi vreodată posibil să „înveţi pe dinafară" la fermă, să uiţi să plantezi primăvara, să te distrezi toată vara şi apoi toamna să le faci pe toate în mare grabă ca să obţii recolta? Nu, pentru că ferma e un sistem natural. Trebuie să munceşti din greu şi să urmezi procesele ei naturale. Culegi ce ai semănat: nu există scurtături.

Legea recoltei funcţionează şi în ceea ce priveşte relaţiile interumane de durată. Într-un sistem academic sau social te poţi descurca dacă înveţi „regulile jocului". Poţi obţine prime impresii favorabile cu ajutorul farmecului; poţi câştiga intimidând. Dar trăsăturile secundare ale personalităţii, ele singure, nu au valoare permanentă în relaţiile interumane de lungă durată. În absenţa profundei integrităţi şi a fundamentalei tării de caracter, adevăratele motive vor ieşi la lumină şi relaţiile interumane vor eşua.

Multor oameni care deţin măreţia secundară – adică statut social, poziţie, celebritate, avere sau talent – le lipseşte măreţia principală sau caracterul bun. Iar acest gol este evident în fiecare relaţie lungă pe care o au, fie cu un asociat în afaceri, fie cu un consort, un prieten sau un fiu adolescent. Caracterul este cel care comunică cel mai elocvent. Aşa cum spunea Emerson, „Ceea ce eşti strigă atât de tare în urechile mele că nu pot auzi ce spui."

Desigur, oamenii pot avea tărie de caracter fără să aibă îndemânarea de a comunica, şi fără îndoială acest lucru influenţează şi el calitatea relaţiilor lor. Dar la urma urmei ceea ce suntem comunică mult mai elocvent decât orice facem sau spunem.

## Ce părere avem despre noi înşine

Părerea pe care o avem despre noi înşine influenţează nu numai atitudinea sau comportamentul nostru ci şi părerile noastre despre ceilalţi. De fapt, dacă nu luăm în considerare părerea noastră despre noi şi

despre ceilalţi nu putem înţelege care este părerea celorlalţi despre ei înşişi şi despre propria lor lume. Necunoscând această părere, vom proiecta intenţiile noastre asupra comportamentului lor şi ne vom considera obiectivi.

Dacă părerea pe care o avem despre noi derivă din oglinda socială – din părerile, percepţiile şi paradigmele celor din jurul nostru – ea va semăna cu reflectarea într-o nebunească oglindă de carnaval. Datele specifice sunt incoerente şi disproporţionate:

„Niciodată nu eşti punctual."

„De ce nu reuşeşti niciodată să păstrezi ordinea?"

„E atât de simplu. De ce nu poţi înţelege?

Astfel de date sunt deseori mai mult proiecţie decât reflecţie. Sunt proiectarea îngrijorărilor şi slăbiciunilor de caracter ale persoanei care exprimă opinia mai degrabă decât reflectarea corectă a ceea ce suntem.

Când sursa principală a definiţiei pe care o persoană o are despre ea însăşi este oglinda socială, persoana poate confunda reflectarea în oglindă cu eul său real; de fapt ea poate începe să creadă şi să accepte imaginea din oglindă şi chiar să respingă alte opinii mai bune despre ea dacă acestea nu conţin distorsiunile pe care a ajuns să le accepte.

Din când în când fac un mic experiment. Le cer oamenilor să facă o listă cu percepţiile celorlalţi despre ei şi apoi să le compare cu propria lor idee despre ei înşişi. De obicei mai mult de jumătate sunt şocaţi să constate că imaginea lor despre ei înşişi derivă în mare parte din oglinda socială. Şi aceasta încet, treptat, imperceptibil. Dacă situaţia nu se schimbă, va fi un grav handicap pe viaţă.

Antidotul pentru o imagine de sine otrăvită este afirmarea, de către o altă persoană, a valorii şi potenţialului vostru. În muzicalul „Omul din La Mancha", Don Quijote schimbă încet părerea despre sine a prostituatei afirmându-i valoarea constant şi necondiţionat. Când ea începe să se vadă altfel, începe să se comporte altfel. El îi dă chiar un nou nume, Dulcineea, ca ea să-şi amintească mereu de noua sa identitate şi valoare.

Pentru a afirma valoarea sau potenţialul unei persoane s-ar putea să fie nevoie s-o priveşti cu încredere şi să o tratezi conform potenţialului şi nu conform comportamentului ei. Goethe a formulat acest lucru astfel: Tratează un om după cum este şi el va rămâne cum este; tratează un om

aşa cum ar putea şi ar trebui să fie şi el va deveni aşa cum ar putea şi ar trebui să fie." Aceasta nu înseamnă să avem o încredere necondiţionată în el, dar înseamnă să-l tratăm cu respect şi cu încredere condiţionată.

Unii spun că trebuie să te placi pe tine însuţi ca să-i placi pe alţii. Dar dacă nu te cunoşti, nu ai control asupra ta, nu eşti stăpân asupra ta, e foarte greu să te placi, aceasta reuşindu-ţi doar într-un mod superficial.

Adevăratul respect de sine vine din stăpânirea de sine, din independenţa autentică şi interdependenţa din care câştigă toţi cei implicaţi. Dacă cuvintele, motivele şi acţiunile noastre derivă din tehnica relaţiilor interumane (din etica personalităţii) mai degrabă decât din esenţa noastră interioară (o etică a caracterului), ceilalţi vor simţi nesiguranţa sau duplicitatea noastră. Pur şi simplu nu vom fi capabili să creăm şi să menţinem relaţii interumane eficiente şi din care toţi să câştige.

Locul în care trebuie să înceapă construirea oricărei relaţii este interiorul nostru, al propriului nostru caracter, al cercului nostru de influenţă. Pe măsură ce devenim independenţi – pro-activi, axaţi pe principiile corecte, orientaţi spre valoare, capabili de a ne organiza şi de a executa ce ne-am propus, cu integritate, pe baza priorităţilor din viaţa noastră – putem face alegerea de a deveni interdependenţi: capabili de a construi relaţii productive, bogate, de durată, cu alţi oameni.

## DURERI CRONICE ŞI DURERI ACUTE

Deşi relaţiile noastre cu alţi oameni deschid formidabile posibilităţi pentru mai multă productivitate, contribuţie, creştere, învăţare, ajutor, ele ne pot produce şi cea mai mare durere şi frustrare, de care suntem foarte conştienţi, pentru că e acută.

Putem trăi ani de zile cu durerea cronică produsă de lipsa de viziune, conducere sau bună administraţie din vieţile noastre personale. Putem simţi oarecare stânjeneală şi discomfort şi uneori putem chiar lua măsuri pentru a reduce durerea; dar, fiindcă durerea e cronică, ne obişnuim cu ea, treptat învăţăm să trăim cu ea.

Dar când avem probleme în relaţiile noastre interumane suntem foarte conştienţi de durere – deseori intensă şi acută – şi vrem să scă-

păm de ea. Acesta e momentul când încercăm să tratăm simptomele cu tehnici ce promit rezultate rapide – „plasturii" eticii personalității. Nu înțelegem că durerea acută e rezultatul unei probleme cronice mai profunde. Până când nu vom înceta să tratăm simptomele și nu vom începe să tratăm problema însăși, eforturile noastre vor fi contraproductive. Nu vom face decât să ascundem și mai mult durerea profundă.

Eficiența personală este baza eficienței interpersonale. Victoria la nivel personal precede victoria la nivel public. Tăria de caracter și independența formează temelia interacțiunii autentice și eficiente cu ceilalți.

Dag Hammarskjold, fost secretar general al O.N.U., a făcut odată o afirmație profundă: „E mai nobil să te dăruiești complet unei singure persoane decât să trudești conștiincios pentru salvarea maselor."

Cu alte cuvinte, aș putea dedica opt, zece sau douăsprezece ore pe zi, cinci, șase sau șapte zile pe săptămână miilor de oameni și de proiecte ce mă așteaptă undeva în lume și tot să nu am o relație profundă și semnificativă cu propriul meu consort, fiu adolescent sau asociat apropiat. Și ar fi nevoie de mai multă noblețe de caracter – de mai multă umilință, curaj și putere – pentru a reconstrui acea unică relație decât pentru a continua să dedic toate acele ore tuturor acelor oameni și scopuri.

În interiorul organizațiilor, multe probleme răsar din relațiile defectuoase dintre cei de la vârf – dintre cei doi parteneri dintr-o firmă, dintre proprietarul și președintele unei companii, dintre președinte și unul dintre vice-președinții executivi. Și e nevoie de mai multă noblețe de caracter ca să înfrunți și să rezolvi astfel de chestiuni decât ca să muncești conștiincios pentru acei oameni și acele proiecte ce te așteaptă undeva în lume.

## TREI TRĂSĂTURI DE CARACTER

Următoarele trei trăsături de caracter sunt esențiale pentru măreția principală:

- *Integritatea.* Eu definesc integritatea ca valoarea pe care o plasăm în noi înșine. Pe măsură ce identificăm clar valorile noastre și, în

mod proactiv, ne organizăm și executăm ce ne-am propus, zilnic, pe baza priorităților noastre, ne dezvoltăm conștiința de sine și valoarea de sine făcând și ținând promisiuni semnificative. Dacă nu putem face și ține promisiuni către noi înșine ca și către alții, promisiunile noastre devin fără sens. Noi o știm și o știu și ceilalți. Ei simt duplicitatea noastră și încep să se păzească.

- *Maturitatea.* Cea mai bună și mai operativă definiție a maturității afective pe care eu am înțeles-o vreodată am aflat-o în 1955 de la Hrand Saxenian, care mi-a fost profesor la Harvard Business School. Esența maturității rezidă în „echilibrul dintre curaj și prudență". Definiția completă și studiul original se află în numărul din ianuarie-februarie 1958 al *Harvard Business Review.* Dacă unei persoane îi lipsește maturitatea interioară și forța afectivă, ea ar putea încerca să împrumute forța de la poziția, puterea, acreditările, vechimea sau diversele sale afilieri.

În vreme ce curajul s-ar putea concentra pe obținerea de rezultate concrete, prudența se ocupă mai mult de bunăstarea pe termen lung a celorlalți acționari. De fapt, misiunea principală a unei administrări mature este aceea de a crește nivelul de trai și calitatea vieții tuturor acționarilor.

- *O mentalitate a abundenței.* În virtutea acesteia noi gândim că acolo undeva există din belșug, de toate, pentru toți. Această mentalitate a abundenței decurge dintr-o profundă conștiință a valorii și a siguranței personale. Rezultatele ei sunt împărțirea cu ceilalți a recunoașterii, a profiturilor și a responsabilității. Ea deschide noi posibilități și alternative creatoare. Ea orientează spre exterior bucuria și împlinirea personală. Ea identifică posibilități nelimitate pentru interacțiunea, creșterea și dezvoltarea pozitivă.

Majoritatea oamenilor sunt profund ancorați în mentalitatea precarității. Ei văd viața ca pe o plăcintă de dimensiuni fixe: dacă cineva primește o bucată mare din plăcintă înseamnă că toți ceilalți vor primi mai puțin. Este paradigma asupra vieții care consideră că suma trebuie să fie zero. Oamenilor cu mentalitatea precarității le e greu să împartă cu

ceilalţi recunoaşterea, încrederea, puterea sau profitul. De asemenea li se pare dificil să fie cu adevărat fericiţi pentru succesul altora, chiar – şi uneori mai ales – dacă acesta este al membrilor propriei familii, al prietenilor sau asociaţilor apropiaţi. E aproape ca şi cum li s-ar lua lor ceva când altcineva primeşte o recunoaştere sau un succes deosebit.

Un caracter cu multă integritate, maturitate şi cu o mentalitate a abundenţei deţine o autenticitate ce merge mult dincolo de tehnică. Caracterul vostru radiază şi comunică constant. Astfel, oamenii ajung să aibă sau nu încredere în voi. Dacă viaţa voastră e când caldă când rece, dacă sunteţi şi caustic şi amabil, dacă prestaţia voastră în viaţa privată nu se potriveşte cu prestaţia din viaţa publică, oamenii nu vi se vor deschide, chiar dacă doresc sau au nevoie de dragostea sau de ajutorul vostru. Ei nu se vor simţi suficient de în siguranţă pentru a-şi expune părerile şi delicatele sentimente.

## DINĂUNTRU-ÎN AFARĂ SAU DIN AFARĂ-ÎNĂUNTRU

Soluţiile de durată la probleme, fericirea şi succesul de durată vin dinăuntru spre afară. Ceea ce rezultă din drumul invers, din afară spre înăuntru, sunt oameni nefericiţi ce se simt victimizaţi şi imobilizaţi, care se concentrează asupra tuturor slăbiciunilor celorlalţi şi asupra împrejurărilor despre care ei cred că sunt cauza stagnării lor.

Unii membri ai familiei noastre au trăit în trei zone conflictuale ale lumii – Africa de Sud, Israel şi Irlanda – iar eu cred că izvorul problemelor nesfârşite din fiecare din aceste locuri este faptul că predomină paradigma socială a drumului din afară spre înăuntru.

Dinăuntru-în afară sugerează că dacă dorim să dezvoltăm încrederea ce rezultă din aranjamentele din care toţi câştigă şi din soluţiile sinergice trebuie să avem stăpânire asupra propriilor vieţi şi să subordonăm dorinţele pe termen scurt scopurilor şi principiilor mai înalte. Victoriile personale preced victoriile publice. A face şi a ţine promisiunile către noi înşine precedă promisiunile către ceilalţi. Iar acesta e un proces continuu, o spirală urcătoare a creşterii care duce la forme din ce în ce mai înalte de independenţă şi interdependenţă.

Problemele profunde, fundamentale cărora trebuie să le facem faţă nu pot fi rezolvate la nivelul superficial la care ele au fost create. Avem nevoie de un nou nivel al gândirii – bazat pe principiile administrării eficiente – pentru a rezolva aceste probleme profunde. Avem nevoie de o abordare axată pe principii, bazată pe caracter, „dinăuntru-în afară".

Dinăuntru-în afară înseamnă să începeţi cu sinele – cu cea mai *interioară* parte a sinelui – cu paradigmele, caracterul, raţiunile voastre. Aşa că dacă vreţi să *aveţi* o căsnicie fericită, *fiţi* acel fel de persoană care generează energie pozitivă şi ocoleşte energia negativă. Dacă vreţi să *aveţi* un fiu adolescent mai plăcut şi mai cooperant, *fiţi* un părinte mai iubitor, mai consecvent, mai empatic, mai înţelegător. Dacă vreţi să *aveţi* mai multă libertate, mai mult spaţiu în munca voastră, *fiţi* un angajat mai responsabil, care ajută şi contribuie mai mult. Dacă vreţi ca oamenii să aibă încredere în voi, fiţi demni de încredere. Dacă doriţi măreţia secundară a recunoaşterii publice, concentraţi-vă mai întâi pe măreţia principală a caracterului.

Abordarea dinăuntru-în afară spune că victoriile personale le preced pe cele publice, că a face şi a păstra promisiuni către noi înşine precede promisiunile către alţii şi păstrarea lor. Dinăuntru-în afară e un proces continuu de înnoire, o spirală urcătoare de creştere care duce la forme din ce în ce mai înalte de independenţă responsabilă şi de interdependenţă eficientă.

În toată experienţa mea nu am văzut niciodată soluţii durabile la probleme, fericire şi succes durabile, care să vină din abordările din afară-înăuntru. Acestea au ca rezultat oameni nefericiţi care se simt victimizaţi şi imobilizaţi, care sunt atenţi la slăbiciunile altora şi la împrejurările despre care ei cred că sunt cauza propriei lor situaţii stagnante. Am văzut căsnicii nefericite, în care fiecare dintre soţi doreşte ca celălalt să se schimbe, afirmă „păcatele" celuilalt şi încearcă să-l modeleze pe celălalt. Am văzut dezbateri despre administrarea muncii în care oamenii cheltuie teribile cantităţi de timp şi energie încercând să creeze o legislaţie care să îi forţeze pe oameni să acţioneze ca şi când încrederea ar fi cu adevărat prezentă.

Sursa principală de probleme nesfârşite în multe companii şi culturi a fost paradigma socială dominantă a abordării din afară-înăuntru. Toţi

sunt convinşi că problema e „undeva acolo", iar dacă „ei", adică ceilalţi, s-ar mobiliza sau ar dispărea brusc, problema ar fi rezolvată.

Principiile eficienţei sunt profund înscrise în noi, în conştiinţa noastră şi în reflecţiile noastre tăcute asupra existenţei. Ca să le putem recunoaşte, dezvolta şi folosi pentru a veni în întâmpinarea celor mai profunde îngrijorări ale noastre trebuie să gândim diferit, să ne mutăm paradigmele la un alt nivel, mai profund, „dinăuntru-în afară".

## EDUCAREA ŞI ASCULTAREA CONŞTIINŢEI

Cheia funcţionării dinăuntru-în afară, paradigma măreţiei principale, este educarea şi ascultarea conştiinţei, această înzestrare exclusiv omenească în stare să detecteze conformitatea cu sau îndepărtarea de la principiile corecte şi să ne ridice către acestea.

Aşa cum educarea nervilor şi a muşchilor e esenţială pentru atlet şi educarea minţii e esenţială pentru cărturar, educarea conştiinţei e esenţială pentru măreţia principală. Antrenarea conştiinţei necesită însă chiar şi mai multă disciplină. Necesită un trai onest, lectura de literatură inspiratoare, nutrirea de gânduri nobile. Tot aşa cum mâncarea nesănătoasă şi lipsa de antrenament pot distruge condiţia fizică a atletului, lucrurile obscene, crude sau pornografice pot genera un întuneric interior care să ne amorţească sensibilitatea cea mai acută şi să substituie conştiinţa socială a lui „Oare voi fi descoperit?" cu conştiinţa naturală a lui „Ce e bine şi ce e rău?".

Educarea conştiinţei începe în familie în primele luni de viaţă şi continuă multă vreme prin exemplul şi sfatul părintesc. Dar când o persoană devine pe deplin convinsă de necesitatea educării conştiinţei, ea încearcă să completeze ea însăşi această educaţie. Descoperă că evoluţia de-a lungul spiralei urcătoare presupune învăţare, loialitate şi realizări concrete, iarăşi şi iarăşi, la niveluri din ce în ce mai înalte.

Oamenii caracterizaţi prin măreţie principală au gustul de a gospodări totul în viaţa lor, inclusiv timpul, talentele, banii, averile, relaţiile interumane, familia, chiar şi propriile trupuri. Ei admit necesitatea folosirii tuturor resurselor lor în scopuri pozitive, şi se aşteaptă să fie traşi la răspundere.

Oamenii caracterizaţi prin măreţie principală dau amabilitate în schimbul jignirii, răbdare în schimbul nerăbdării. Ei trezesc tot ce e mai bun în cei din jurul lor căutând să binecuvânteze când alţii îi blestemă, să întoarcă şi celălalt obraz, să facă ei încă un pas spre ceilalţi, să ierte şi să uite, să parcurgă viaţa cu voioşie, cu credinţa în posibila bunătate a oamenilor şi în victoria finală a adevărului.

În clipa în care cineva încearcă să devină propriul său avocat, căutând să se apere sau să se justifice pe sine sau să aplice celorlalţi exact tratamentul care i se aplică lui, el se trezeşte prins într-un schimb de energie negativă. El şi duşmanul lui se află atunci în acelaşi teren şi se vor bate sau vor da bir cu fugiţii în moduri distructive precum manipularea, violenţa, retragerea, indiferenţa, procesele sau lupta politică.

Dacă suntem îndurători cu ceilalţi, noi înşine primim mai multă îndurare. Susţinându-i pe oameni şi dând dovadă de o fundamentală încredere în capacitatea lor de a creşte şi de a se îmbunătăţi, binecuvântându-i chiar şi când ei ne blestemă sau ne judecă, clădim măreţia principală în personalitatea şi în caracterul nostru.

## A CONSTRUI PE O TEMELIE

Nu există împuternicire înainte să existe încredere. Dacă nu ai încredere în oamenii cu care lucrezi trebuie să foloseşti controlul mai degrabă decât împuternicirea. Dacă ai încredere în ei şi aveţi un acord asupra îndeplinirii sarcinilor, poţi lucra în direcţia împuternicirii şi a alinierii structurilor şi sistemelor. În organizaţiile aliniate totul serveşte la a-l ajuta pe individ să fie productiv şi eficient pentru atingerea scopurilor acordului asupra îndeplinirii sarcinilor, acord din care toţi câştigă. Dacă structurile şi sistemele sunt aliniate greşit nu va exista împuternicire sau încredere.

La seminarele mele îi întreb adesea pe manageri: „Câţi dintre voi sunt pregătiţi în domeniul împuternicirii sau al managementului participativ?". Cei mai mulţi ridică mâna. Apoi întreb: „Ce se întâmplă când încercaţi să-i împuterniciţi pe oameni şi nu există încredere?". Toţi spun: „Pur şi simplu nu merge. Trebuie să revenim la abordările pe bază de control pentru a menţine o oarecare ordine în mediul de lucru.

Apoi îi întreb: „De ce să continuăm atunci să ne concentrăm pe pregătirea în domeniul managementului? Voi daţi iluzia că rezolvaţi problema când de fapt nu trataţi decât simptomele: puteţi obţine o diminuare temporară a durerilor acute dar nu trataţi problema cronică."

Apoi întreb cum e la nivelul organizaţiei: „Câţi dintre voi consideră că cea mai bună soluţie e reorganizarea, alinierea?". Jumătate ridică mâna. „Câţi dintre voi consideră că cea mai bună soluţie e refacerea sistemelor?". O treime ridică mâna. „Care sunt consecinţele când lucraţi la aceste niveluri fără să fi lucrat la nivelul personal şi la cel interpersonal?". Răspunsul: „E dezastru."

Suntem cu toţii de acord că lucrăm cu ceva ce seamănă cu un ecosistem, cu toate caracteristicile mediului înconjurător. Iar dacă abordăm o problemă cu altceva decât conducerea bazată pe principii, la toate patru nivelurile, eforturile noastre sunt „necesare dar insuficiente."

Dacă proprietarilor şi managerilor le lipseşte caracterul şi competenţa, ei nu le vor acorda celorlalţi putere, profit şi recunoaştere. Dacă totuşi procedează astfel, ei simt că riscă la nivel personal. Ei trebuie să folosească abordarea dinăuntru-în afară şi să lucreze mai întâi la nivelul caracterului şi al competenţei pentru a clădi încrederea pentru ca apoi să folosească împuternicirea. Abia după aceasta vor putea rezolva problemele cu ajutorul structurilor şi al sistemelor.

Până când managerii individuali nu vor fi făcut munca presupusă de abordarea dinăuntru-în afară ei nu vor rezolva problemele fundamentale ale organizaţiei şi nici nu îi vor împuternici realmente pe alţii chiar dacă folosesc limbajul împuternicirii. Până la urmă personalitatea şi caracterul lor vor ieşi la iveală.

Trebuie să lucrăm asupra caracterului şi a competenţei pentru a rezolva problemele structurale şi sistemice. Tineţi minte: Lucraţi mai întâi asupra programatorului dacă doriţi să îmbunătăţiţi programul. Oamenii sunt aceia care produc strategia, structura, sistemele şi stilurile organizaţiei. Acestea sunt braţele şi mâinile minţilor şi inimilor oamenilor.

Capitolul 5

# DESPĂRŢIRE DE TRECUT

Aproape fiecare progres semnificativ este rezultatul unei curajoase renunţări la modul tradiţional de a gândi.

În cercurile ştiinţifice, aceste transformări dramatice, revoluţii în gândire, mari salturi în cunoaştere, bruşte eliberări din vechile limitări sunt numite „schimbări de paradigmă".

Cuvântul „paradigmă" vine din cuvântul grec *paradigma*: un tipar sau o hartă pentru înţelegerea şi explicarea unor aspecte ale realităţii. O persoană poate realiza mici îmbunătăţiri dezvoltându-şi noi îndemânări dar salturile substanţiale, îndeplinirea sarcinilor şi progresele revoluţionare ale tehnologiei necesită hărţi noi, paradigme noi, moduri noi de a gândi şi de a privi lumea.

De exemplu, acum 500 de ani oamenii aveau o anumită hartă care reflecta felul în care înţelegeau ei lumea atunci. Acesta nu s-a schimbat până când Cristofor Columb (1451-1506), navigator priceput şi marinar curajos, a pus la îndoială cunoştinţele convenţionale navigând spre vest în speranţa de a descoperi un nou drum spre Indii. Deşi nu a descoperit Indiile, cu siguranţă el a schimbat harta, paradigma lumii. Iar această despărţire adus la cea mai importantă descoperire din istoria lumii.

Odată, Columb a fost invitat la un banchet unde i-a fost rezervat locul cel mai de cinste de la masă. Un curtean de nimic, meschin şi invi-

dios, l-a întrebat direct: „Dacă tu n-ai fi descoperit Indiile, nu s-ar fi găsit alţi bărbaţi în Spania capabili de această întreprindere?"

Columb nu a răspuns nimic dar a luat un ou şi i-a invitat pe comeseni să-l facă să stea vertical. Au încercat toţi, dar în zadar; atunci el l-a lovit de masă, strivind un capăt, şi l-a lăsat în poziţie verticală.

„În acest mod am fi reuşit cu toţii!", a criticat curteanul.

„Dacă aţi fi ştiut cum!", a răspuns Columb. „Şi odată ce eu v-am arătat drumul spre lumea nouă, nu a fost nimic mai simplu decât să îl urmaţi."

Cu ocazia aniversării a 500 de ani de la călătoria lui Columb, aduc, împreună cu toţi americanii, un omagiu spiritului explorării şi al renaşterii, spirit care caracterizează cele mai bune organizaţii din lume.

## AVÂND ÎN CENTRU UN SET DE PRINCIPII

Un alt om al renaşterii, Nicolaus Copernicus (1473-1543), a desenat o nouă hartă a stelelor aşa cum Columb desenase o nouă hartă a mărilor.

În acea vreme, astronomii acceptau în general teoria astronomului egiptean Ptolemeu, aceea că pământul e centrul universului şi e fix. Copernic a dovedit că pământul se deplasează cu rapiditate prin spaţiu şi că soarele e centrul. Deşi paradigma lui, în care soarele era în centrul universului, era considerată de unii o erezie ştiinţifică şi de alţii o blasfemie, Copernic s-a despărţit cu curaj de tradiţie şi a început o revoluţie care marchează începutul ştiinţei moderne.

În lucrarea sa *De Revolutionibus Orbium Caelestium* Copernic scria: „A atribui mişcare pământului trebuie să le pară absurd celor care timp de secole au consimţit că pământul e punctul central şi inamovibil al universului. Dar eu nu mă feresc de critica nimănui. Prin observaţii lungi şi frecvente şi urmând un set de principii fixe am descoperit nu numai că pământul se mişcă, ci şi că proporţiile şi dimensiunile tuturor stelelor şi sferelor, ba nu, ale cerurilor înseşi, sunt atât de legate între ele încât nimic, de nicăieri, nu poate fi mutat din locul său fără a produce dezordine în toate părţile Universului ca întreg."

De-a lungul istoriei conducătorii au folosit diverse modele şi „hărţi" pentru a-i conduce pe oameni. Acestea variază de la paradigma primiti-

vă „morcov şi băţ", în care recompensele şi pedepsele sunt folosite pentru a genera productivitate, până la relaţii interumane mai sofisticate şi la modele pentru resursele umane bazate pe strategii de influenţare şi tehnici de implicare.

Speranţa mea e să realizez o schimbare de paradigmă în cursurile de management prin concentrarea nu numai asupra unei alte hărţi ci şi asupra unei noi busole – „Conducerea bazată pe principii". Folosind această paradigmă, conducătorii pot ajunge să-şi transforme organizaţiile şi oamenii prin comunicarea viziunii, clarificarea scopurilor, realizarea unui comportament conform cu convingerile şi alinierea procedeelor la principii, roluri şi scopuri. Oamenii pot ajunge astfel la un sentiment mai accentuat al contribuţiei personale prin loialitatea lor faţă de misiunea organizaţiei.

Deseori nu putem adopta o nouă paradigmă până nu renunţăm la cea veche. Tot aşa, până nu renunţăm la presupunerile nefondate despre oameni nu ne putem aştepta să realizăm îmbunătăţiri durabile în organizaţiile noastre: nu putem mări resursele noastre umane folosind tehnici manageriale manipulative mai mult decât l-am putea repara pe Humpty Dumpty* aducând mai mulţi cai şi mai mulţi oameni. Cu toate acestea, în această lume încurcată, deseori problemele pot fi răsturnate. Confundăm îndemânarea cu eficacitatea, rapiditatea cu prioritatea, imitaţia cu inovaţia, machiajul cu caracterul, prefăcătoria cu competenţa.

În cele din urmă stilul de conducere pe care cineva îl adoptă decurge din ideile şi sentimentele sale esenţiale asupra naturii umane. Ceea ce o persoană plasează în centrul vieţii sale – munca sau plăcerea, prietenii sau duşmanii, familia sau averea, consortul sau ea însăşi, principiile sau pasiunile – îi va afecta percepţiile. Iar percepţiile guvernează credinţele, atitudinile şi comportamentul.

Eu susţin ideea că „Eu îi învăţ principiile corecte iar ei se conduc singuri" drept o abordare luminată a managementului şi conducerii. Indivizii şi organizaţiile ar trebui să se ghideze şi să se conducă după un set de principii verificate. Acestea sunt legile naturale şi valorile sociale

* Personaj din „Alice în ţara minunilor" de Lewis Caroll, subiectul unui catren devenit celebru. Având formă de ou vorbitor, el a căzut de pe zidul pe care obişnuia să stea şi s-a spart iremediabil *(nota traducătorului)*.

guvernante care treptat s-au stabilit în fiecare mare societate, în fiecare civilizaţie responsabilă, de-a lungul secolelor. Ele ajung la suprafaţă sub formă de valori, idei, norme, învăţături care îi înalţă, înnobilează, împlinesc, inspiră şi întăresc pe oameni.

Precum schimbarea de paradigmă în ştiinţă, această schimbare în tiparele managementului poate schimba complet viziunea noastră asupra lumii şi în cele din urmă transforma organizaţiile noastre. În vreme ce managerii trebuie să se concentreze asupra chestiunilor de bază, conducătorii trebuie să privească la chestiunile cele mai înalte pentru a avea o viziune şi o direcţie clare.

Proverbul spune că acolo unde nu există viziune oamenii pier. Aceasta se întâmplă pentru că ei îşi aleg scopurile şi încep să le urmărească – urcând proverbiala scară a succesului – înainte de a-şi defini misiunea şi de a-şi limpezi valorile. În consecinţă, odată ajunşi pe treapta cea mai înaltă, deseori ei descoperă, cu groază, că scara se sprijină de alt zid.

## PROCESE DE ELIBERARE A POTENŢIALULUI

În fizică, Newton a adunat cu grijă legile forţei şi ale gravitaţiei într-o teorie atotcuprinzătoare potrivită cu vremurile sale. Dar enorma energie închisă în interiorul atomului a stat ascunsă până când Albert Einstein (1879 – 1955) a găsit cheia. Principiul relativităţii formulat de el trata materia şi energia ca interschimbabile, nu distincte şi a revoluţionat gândirea ştiinţifică prin noi concepţii despre timp, spaţiu, masă, mişcare şi gravitaţie.

În ale sale *Note autobiografice* Einstein scrie: „Newton, iartă-mă. Tu ai găsit singurul mod de gândire care, în vremea ta, era accesibil unui om cu cele mai mari puteri intelectuale şi creatoare. Conceptele create de tine încă domină felul în care noi gândim în fizică, deşi ştim acum că ele trebuie înlocuite cu altele, mai îndepărtate de sfera experienţei imediate, dacă vrem să căutăm o înţelegere mai profundă a modului în care lucrurile sunt legate între ele."

Desigur, când minusculul atom a fost secţionat, au fost eliberate enorme energii şi forţe. Tot aşa, scopul oricărui program de dezvoltare

a resurselor umane ar trebui să fie eliberarea formidabilului potenţial creator al oamenilor prin implicarea lor într-un proces semnificativ de dezvoltare şi schimbare.

Conducerea bazată pe principii sugerează că cel mai înalt nivel al motivării umane este sentimentul contribuţiei personale. Ea consideră că oamenii – în calitate de administratori ai unor anumite resurse – sunt bunurile cele mai valoroase ale unei organizaţii şi că buna administraţie este cheia descoperirii, dezvoltării şi managementului celorlalte bunuri. Fiecare persoană e considerată un agent liber, capabil de imense realizări, nu o victimă sau un pion limitat de împrejurări şi condiţionări.

Proiectul de curs care se potriveşte cu această paradigmă este orientat spre procese şi nu spre produse. În prim-plan se află procesul de dezvoltare a organizaţiei, strângerea de date şi diagnosticarea; în al doilea rând, selectarea priorităţilor, a valorilor şi a obiectivelor; în al treilea, identificarea şi evaluarea alternativelor; în al patrulea, deciderea şi planificarea etapelor acţiunii; în al cincilea, compararea rezultatelor cu scopurile şi obiectivele iniţiale.

Următorul proces de dezvoltare ar trebui să fie parte integrantă a oricărui program continuu de pregătire: În primul rând, înţelegeţi conţinutul materiei, esenţa a ceea ce e prezentat, căutând mai întâi să înţelegeţi principiile de bază. În al doilea rând încercaţi să dezvoltaţi ce aţi învăţat adăugând propriile voastre idei şi gânduri. În al treilea rând predaţi această materie altora împărtăşindu-le ce aţi învăţat pentru ca voi înşivă să înţelegeţi mai bine, pentru a crea un vocabular comun al schimbării şi pentru a descoperi percepţia celorlalţi despre voi. În al patrulea rând aplicaţi principiile, puneţi-le la încercare în împrejurările imediate în care vă aflaţi. În al cincilea rând, monitorizaţi rezultatele.

Creşterea reală se caracterizează prin acest proces de dezvoltare pas cu pas. Când oamenii urmează o pregătire în domeniul principiilor manageriale cu ajutorul acestui proces, ei se eliberează de vechile limitări, de vechile tipare ale obişnuinţei, sunt din ce în ce mai motivaţi şi mai direcţionaţi din interior. Iar când oamenii din organizaţii sunt astfel pregătiţi, ei găsesc căile prin care să facă în aşa fel încât structura, sistemele şi stilul să fie din ce în ce mai adecvate misiunii, valorilor, rolurilor şi scopurilor lor.

## PROGRAME PENTRU DEPĂŞIREA BARIERELOR

Pilotul Chuck Yeager (1923 - ) a deschis era zborurilor supersonice pe 14 octombrie 1947 când a depăşit bariera vitezei sunetului şi „invizibilul său zid de cărămidă". Importanţi oameni de ştiinţă aveau „date precise" că bariera era impenetrabilă. Alţii preziceau cu tărie că şi pilotul şi avionul se vor dezintegra la Mach 1 sau că pilotul şi-ar pierde vocea, ar întineri sau ar fi serios accidentat. Cu toate acestea, în acea zi istorică Yeager a atins o viteză în aer de 700 de mile pe oră (Mach 1,06) cu avionul său Bell Aviation X-1. Trei săptămâni mai târziu el ajungea la Mach 1,35; şase ani mai târziu el zbura cu incredibila viteză de 1.612 mile pe oră (Mach 2,44), anulând mitul barierei impenetrabile.

În autobiografia sa, el spune: „Cu cât zburam mai repede cu atât zborul era mai lin. Brusc acul indicatorului Mach a început să fluctueze. A urcat până la 0,965 apoi a căzut în extrema dreaptă a scalei. Credeam că am vedenii! Zburam supersonic iar zborul era neted ca pielea unui bebeluş: bunica ar fi putut să bea limonadă sus aici în avion. Eram ca lovit de trăsnet. După toată îngrijorarea, după toată aşteptarea, spargerea barierei sunetului era chiar o dezamăgire. Bariera sunetului, necunoscutul, era ceva simplu ca bună-ziua, o autostradă perfect pavată. Mai târziu mi-am dat seama că misiunea aceasta trebuia să se termine cu o dezamăgire fiindcă adevărata barieră nu era în aer ci în cunoştinţele şi experienţa noastră despre zborul supersonic."

După ce am spart „bariera sunetului" mai avem încă de înfruntat ceea ce mulţi consideră a fi un obstacol şi mai impresionant în calea progresului: „bariera umană". Pentru mulţi manageri de astăzi depăşirea „barierei umane", a ideii că trebuie să-ţi îndeplineşti sarcinile doar atât cât să menţii status quo-ul, este tot atât de dificilă cum a fost spargerea „barierei sunetului" pentru specialiştii din aeronautica de acum patru decenii.

De ce? Pentru că adesea se consideră că oamenii sunt limitări, dacă nu chiar răspunderi, mai degrabă decât avantaje şi bunuri de preţ. Astfel slaba îndeplinire a sarcinilor este deseori instituţionalizată în structura şi sistemele, în procedurile şi procesele organizaţiei. Unii directori

executivi își pilotează firmele cu un singur motor și cu elice la altitudini și viteze mici, foarte siguri că orice performanță răsunătoare i-ar face să piardă controlul și să se prăbușească.

Programele de pregătire și dezvoltare ar trebui să decurgă natural din viziunea, misiunea și principiile companiei. Ele ar trebui să încerce să le dea oamenilor puterea de a ținti sus, de a se avânta, de a păși înainte, spre necunoscut, cu curaj, ghidați fiind mai mult de imaginație decât de memorie, reușind în cele din urmă să-și depășească temerile și fostele eșecuri. Mulți indivizi și multe companii au nevoie de progrese semnificative în îndeplinirea sarcinilor, de o schimbare sănătoasă a obiceiurilor, de o importantă schimbare a tiparelor; altfel rutina se va instala definitiv, și acest lucru nu mai ajută la nimic în zilele noastre.

## ELIBERAREA DIN STRÂNSOAREA TRECUTULUI

Pentru a avea suces în eliberarea de vechile deprinderi și în crearea altora noi, învățați cum să faceți față forțelor constrângătoare și cum să țineți în frâu forțele care vă duc înainte pentru a obține zilnic victoria personală.

Eliberarea din strânsoarea trecutului depinde în mare parte de deținerea unei identități clare și a unui scop ferm, de a ști cine ești și ce vrei să îndeplinești. Slabele rezultate în îndeplinirea sarcinilor pot fi deseori puse pe seama proastei organizări și definiri a priorităților. O hotărâre în care nu prea crezi poate fi ușor anulată de emoții, toane și împrejurări.

Oamenii foarte eficienți nu pierd niciodată din vedere planurile pe care și le-au făcut. Orarul le e slujitor, nu stăpân. Ei își organizează săptămânal planul de lucru și îl adaptează zilnic. Cu toate acestea, nu îl schimbă după capricii. Ei fac uz de disciplină și de concentrare și nu se supun toanelor și împrejurărilor. Ei își rezervă cele mai multe și mai bune ore planificărilor și proiectelor importante, muncii de creație. Activitățile mai puțin importante și mai puțin solicitante sunt abordate când oboseala e mai mare. Ei se ocupă de hârtii o singură dată pe zi și doar când și-au planificat să le și rezolve.

Eu definesc disciplina ca abilitatea de a face şi de a ţine promisiuni şi de a onora angajamente. Aceasta e cheia eliberării din strânsoarea trecutului. Dacă începem cu puţin, putem să ne întărim treptat sentimentul onoarei personale şi să ne construim capacitatea de a face şi ţine promisiuni mari. În cele din urmă sentimentul onoarei personale va deveni mai puternic decât toanele noastre. Vom fi atenţi când facem promisiuni pentru că ţinem promisiunile pe care le facem.

Aţi putea începe acest proces promiţând să vă treziţi la o anumită oră dimineaţa, indiferent cum vă simţiţi. Apoi promiteţi că veţi folosi această primă oră a dimineţii într-un mod foarte profitabil: planificând ziua şi pregătindu-vă pentru ea. După aceea puneţi totul în aplicare. Veţi descoperi ce putere enormă se află în principiul onorării promisiunilor şi angajamentelor. El duce la respect de sine şi integritate puternice – temelia adevăratului succes.

## TREI MARI FORŢE

Astronautica ne învaţă că e nevoie de mai multă putere şi energie pentru lansarea unei rachete şi învingerea gravitaţiei terestre decât pentru a naviga un milion de mile şi a se întoarce spre pământ cu aceeaşi rachetă.

În mod asemănător, cheltuim mai mult efort şi energie la începutul unui nou comportament. Vechile obişnuinţe ne trag înapoi cu putere. De exemplu, e posibil ca într-o zi să hotărâm să renunţăm la obişnuinţa de a mânca prea mult dar chiar în ziua următoare să trebuiască să luăm din nou aceeaşi hotărâre. Putem promite să nu mai amânăm redactarea scrisorilor întârziate şi să trecem la proiectele importante deşi mai puţin urgente pentru ca apoi să ne încălcăm promisiunea şi să începem cercul vicios al obişnuinţei autodistrugătoare de a lua hotărâri doar pentru a le încălca imediat. În acest moment am putea chiar începe să ne întrebăm dacă merită să formulăm vreun angajament.

Cum putem renunţa la proastele obiceiuri şi crea altele noi şi sănătoase? Trebuie mai întâi să stăm jos şi să socotim cât ne va costa acest lucru ca să nu facem o declaraţie publică, să turnăm fundaţia şi apoi să ne trezim că nu suntem în stare să terminăm. Dacă nu terminăm ce am

început vom fi batjocoriţi fie de alţii fie de noi înşine. Este neapărat necesar ca mai întâi să stăm jos, să socotim cât ne va costa şi să evaluăm forţele care se opun pentru a fi siguri că avem suficientă energie.

Analiza câmpului de forţe ne învaţă că în fiecare mediu există puternice forţe de opoziţie care acţionează pentru contracararea oricărei noi iniţiative. Orice efort serios de schimbare a unei obişnuinţe ar trebui să ţină cont de aceste forţe. De exemplu, dacă hotărâm să ne schimbăm dieta ar trebui să avem în vedere momentele, locurile şi situaţiile în care ne putem încălca hotărârea. Putem apoi evita aceste piedici şi adăuga alte elemente care ne ajută să progresăm şi să ne ducem la îndeplinire hotărârile.

Vechile deprinderi ne trag înapoi cu o forţă teribilă. A pune capăt deprinderilor adânc înrădăcinate de a amâna, a critica, a mânca sau a dormi prea mult presupune mai mult decât un dram de voinţă. S-ar putea să avem de-a face cu probleme fundamentale de caracter şi să avem nevoie să realizăm o profundă reorientare sau transformare.

Deseori propria noastră hotărâre şi voinţă nu sunt suficiente. S-ar putea să avem nevoie de forţa transformatoare a unei alianţe cu alţi oameni care şi-au luat angajamente similare, de relaţii în care ne îndatorăm să facem ceva. Succesul unor grupuri precum *Alcoolicii Anonimi* atestă forţa unor asociaţii în care oamenii se întăresc unii pe alţii.

Oricum, la început schimbarea e dificilă. Odată ce am hotărât să ne schimbăm, să ne „desprindem", s-ar putea să fim nevoiţi să sacrificăm „libertatea" noastră de a face ce vrem sau ce ni se pare firesc până ce noile obişnuinţe sunt bine formate iar dorul nostru de vechile obiceiuri e domolit. Vom parcurge momente când vom dori să renunţăm, atunci când vom avea de-a face cu dorinţe stăruitoare, cu rutina şi cu înclinaţiile noastre. Şi exact cum astronauţii sunt loviţi de forţele naturii când se luptă cu forţele gravitaţionale, şi noi trebuie să suportăm unele rigori când încercăm să ne eliberăm din strânsoarea trecutului.

Ceea ce ne cantonează în proastele noastre obişnuinţe sunt cele trei mari forţe ale poftei, mândriei şi ambiţiei. Deşi le-am discutat în Capitolul 3, să le trecem în revistă pe scurt aici.

- *În primul rând, poftele şi pasiunile.* Toţi cedăm uneori presiunii poftelor – stăruitoarelor noastre dorinţe fiziologice de hrană şi

băutură, de exemplu. Mulţi oameni sunt sclavii stomacului şi ai viciilor lor. Stomacul le controlează mintea şi trupul, şi aceasta nu fără consecinţe. Când suntem prea îngăduitori cu noi înşine suntem mai puţin sensibili la nevoile altora. Ajungem să fim supăraţi pe noi înşine şi ne vărsăm supărarea pe alţii, uneori la cea mai mică provocare. Deci, când suntem stăpâniţi de poftele şi pasiunile noastre avem inevitabil probleme în relaţiile interumane.

Sir Walter Scott scria: „Cel care îşi răsfaţă simţurile cu orice fel de exces se face antipatic propriei sale raţiuni; şi pentru a satisface bruta din el, îl nemulţumeşte pe om, punând în conflict cele două naturi ale sale."

- *În al doilea rând, mândria şi prefăcătoria.* Dacă nu ne simţim în siguranţă cu propria noastră definiţie despre noi înşine, căutăm identitatea şi aprobarea în oglinda socială. Ideea noastră despre noi înşine vine din ceea ce alţii gândesc despre noi. Şi ne trezim că ne conducem vieţile în aşa fel încât să le satisfacem aşteptările. Cu cât trăim mai mult ceea ce alţii aşteaptă de la noi, cu atât devenim mai nesiguri şi mai prefăcuţi. Aşteptările se schimbă. Opiniile sunt nestatornice. Continuând să jucăm jocuri şi roluri, să cedăm în faţa mândriei şi a deşertăciunii, ne înşelăm pe noi înşine şi, simţindu-ne ameninţaţi, ne luptăm să menţinem falsa faţadă.
- *În al treilea rând, aspiraţia şi ambiţia.* Când suntem orbiţi de ambiţie căutăm mai întâi să fim înţeleşi şi să obţinem glorie, poziţie, putere şi avansare mai degrabă decât să privim timpul, talentele şi averea ca pe un patrimoniu ce îl avem în administrare şi de care trebuie să dăm seamă. Indivizii ambiţioşi sunt profund posesivi. Ei văd totul prin prisma a ceea ce le va aduce lor. Toţi devin concurenţii lor. Relaţiile lor interumane, chiar şi cele apropiate, intime, tind şi ele să fie o competiţie. Ei folosesc diverse metode de manipulare pentru a-şi atinge scopurile.

## ZILNICA VICTORIE PERSONALĂ

Dacă putem să depăşim biologia care ne trage înapoi şi să ne trezim devreme dimineaţa – făcând mintea să fie mai puternică decât tentaţia

de a dormi – vom trăi prima noastră victorie din zi. Putem trece apoi la alte lucruri. Pentru că lucrurile mari se împlinesc cu mijloace mici.

O astfel de victorie dimineaţa devreme îţi dă un sentiment de cucerire, de depăşire, de stăpânire iar acest sentiment te împinge să depăşeşti alte dificultăţi şi să îndepărtezi şi alte obstacole de-a lungul întregii zile. Să începi ziua cu o victorie personală asupra ta însuţi e un mod foarte bun de a renunţa la vechile deprinderi şi de a-ţi forma altele noi.

Capacitatea noastră de a face mai mult şi de a ne îndeplini sarcinile mai bine va creşte cu cât exersăm mai mult disciplina de a face la început, când suntem odihniţi, munca dificilă şi importantă şi de a amâna treburile de rutină pentru alte momente. În acest mod vom fi rezultatul deciziilor, planurilor şi scopurilor noastre şi nu al toanelor şi împrejurărilor noastre.

Toţi avem bătăliile noastre personale. Şi toţi avem şansa de a trăi până la capăt bătăliile noastre publice, în mintea noastră, înainte chiar de a ajunge la ele în realitate. Astfel putem de fapt să trăim până la capăt provocările din cursul zilei înainte ca ele să apară. Putem face faţa ambiţiilor, egoismului, înclinaţiilor negative, supărării, amânării, iresponsabilităţii: putem învinge toate aceste lucruri şi putem câştiga bătălia prin delegare înainte ca acest lucru să se întâmple în realitate.

Apoi, când vin bătăliile publice – tensiunile şi stresul care se abat asupra vieţii noastre – vom avea puterea interioară să le facem faţă de pe poziţia unui set de principii corecte. Câştigarea bătăliei personale înainte de a intra în arenă este o altă cheie pentru renunţarea la vechile obişnuinţe şi crearea altora noi. Eu am învăţat că nu avem victorii publice de durată până nu obţinem victoriile personale.

## ANTRENAMENTUL E DE CEA MAI MARE IMPORTANŢĂ

Mărim capacitatea noastră de a crea şi de a renunţa la obişnuinţe cam în acelaşi mod în care mărim capacitatea noastră pulmonară: începem cu un program de gimnastică aerobică.

E sigur că nu putem alerga mai repede decât ne ţin puterile. Trebuie să acumulăm puteri în mod treptat. Gimnastica aerobică înseamnă

un program de exerciţii active bazat pe ideea unei acumulări de rezerve de forţă în corp pentru a furniza sistemelor resursele necesare. Orice persoană care duce o viaţă sedentară şi este pusă la încercare din punct de vedere fizic descoperă că organismul său are mare nevoie de oxigen. Dar sistemul său circulator e neantrenat şi o deficienţă serioasă poate duce la comoţie cerebrală, infarct sau moarte.

Deci principiul e să acumulăm regulat, treptat, prin exersarea zilnică a fibrei afective. Acumulaţi rezerve de vigoare afectivă la care să puteţi face apel în momente de stres.

În ce priveşte crearea unor noi obişnuinţe, exerciţiul aerobic pe care eu îl recomand e să faceţi zilnic două lucruri: 1) să câştigaţi perspectivă şi 2) să luaţi câteva hotărâri şi angajamente în lumina acestei perspective. Oamenii au capacitatea de a se autodepăşi, de a se ridica deasupra momentului şi de a vedea ce se întâmplă şi ce ar trebui să se întâmple. Trebuie să ne facem timp să ne planificăm şi să luăm câteva hotărâri în lumina acestei înţelegeri a lucrurilor. După cum spunea Goethe, „Lucrurile care contează cel mai mult nu trebuie să fie la mila lucrurilor care contează cel mai puţin." Planificarea atentă ne ajută să ne menţinem simţul perspectivei, al scopurilor şi al priorităţilor bine ordonate.

## CINCI SUGESTII

Dacă vom face următoarele cinci lucruri vom avea puterea de a fi puternici în momente grele, de încercare.

- Să nu facem niciodată o promisiune pe care nu o putem ţine.
- Să facem promisiuni, angajamente şi să luăm hotărâri semnificative de a face lucrurile mai bine şi de a fi mai buni şi să le împărtăşim cuiva drag.
- Să folosim cunoaşterea de sine şi să fim foarte selectivi când facem promisiuni.
- Să considerăm că promisiunile sunt o măsură a integrităţii noastre şi a încrederii noastre în noi înşine.
- Să nu uităm că deplinătatea noastră ca persoane sau stăpânirea de sine sunt baza succesului nostru în relaţia cu ceilalţi.

Un exerciţiu simplu vă poate ajuta să progresaţi în lunga căutare a perfecţiunii şi în strădania de a atinge adevărata maturitate (curaj contrabalansat de precauţie) şi deplinătate. Iată-l: înainte de orice testare a noii voastre deprinderi sau a noului comportament pe care vi-l doriţi, opriţi-vă şi controlaţi. Măsuraţi-vă şi adunaţi-vă forţele. Mobilizaţi-vă mintea şi inima. Alegeţi-vă starea de spirit. Alegeţi-vă în mod proactiv reacţia. Întrebaţi-vă: „Cum pot răspunde cel mai bine acestei situaţii?" Alegeţi să fiţi voi înşivă aşa cum sunteţi când sunteţi cei mai buni şi această alegere vă va anula duplicitatea şi vă va reînnoi hotărârea.

Când totul e gata pentru decolare, astronauţii spun „Toate sistemele funcţionează." Aceasta înseamnă că totul e în perfect echilibru şi stare de funcţionare. Ei pot face o simplă lansare de la sol sau importante manevre în spaţiu deoarece totul e coordonat, armonizat şi pregătit să facă următorul pas.

„Toate sistemele funcţionează" ar putea fi pentru noi o expresie potrivită ca să spunem că toate sistemele sunt gata să ne ducă spre înălţimile pe care le-am planificat. Când sistemul nostru de deprinderi şi sistemul nostru de valori nu sunt sincronizate, suntem victimele îndoielilor şi opoziţiei interne şi deseori misiunea nu e dusă la îndeplinire. Comportamentul pozitiv şi activ ne întăreşte bunele intenţii şi hotărâri. Acţiunile – faptele concrete – pot schimba până şi fibra naturii noastre. Faptul de a acţiona concret schimbă felul în care ne privim pe noi înşine. Propriul nostru comportament e în mare parte produsul unui astfel de „combustibil" auto-generat.

Astfel, dacă o persoană face o promisiune şi nu o ţine, există pericolul unei serioase defecţiuni în caracterul său. Onoarea şi deplinătatea sa sunt ameninţate. Respectul de sine tinde să scadă. În cele din urmă îşi creează o imagine diferită despre sine şi îşi aliniază comportamentul la acea imagine. Dar dacă facem faţă cu bine fiecărei noi provocări şi o depăşim, eliberăm în interiorul nostru un nou fel de libertate, de putere, de capacitate de a ne avânta spre înălţimi la care înainte nici nu visasem.

Capitolul 6

# CELE ŞASE ZILE ALE CREAŢIEI

Orice creştere şi progres real se realizează pas cu pas, urmând o succesiune naturală a dezvoltării. De exemplu, după cum spune Geneza, pământul a fost creat în şase zile. Fiecare zi a avut importanţa ei, fiecare lucru a fost creat la timpul său: lumina, uscatul, plantele, animalele şi în sfârşit omul. Acest proces de dezvoltare în succesiune este acelaşi pentru tot ce ţine de viaţă.

- Copii fiind, învăţăm să ne răsucim, să ne ridicăm din pat, să ne târâm, să mergem şi apoi să alergăm. Fiecare etapă e importantă. Nu se poate sări peste nici una.
- La şcoală studiem matematica înaintea algebrei, algebra înaintea calculului diferenţial. Pur şi simplu nu putem face calcul diferenţial înainte de a înţelege algebra.
- Pentru o clădire facem mai întâi o fundaţie solidă şi apoi montăm pereţii sau finisăm.

Cunoaştem şi acceptăm acest proces treptat, în domeniul fizic şi în cel intelectual, pentru că lucrurile sunt vizibile şi mereu se adaugă noi dovezi în sprijinul acestui proces. Dar în alte zone ale dezvoltării umane şi în interacţiunea socială facem deseori tentative de a scurta procesele

naturale înlocuind prioritatea cu rapiditatea, inovația cu imitația, caracterul cu machiajul, substanța cu stilul, competența cu simularea ei. Deseori sărim peste câteva etape esențiale pentru a economisi timp și efort și sperăm să obținem totuși recompensele dorite.

Dar o astfel de speranță e în zadar. Nu există scurtături în procesul de dezvoltare a priceperii profesionale, a unor talente precum cântatul la pian sau oratoria, a minții și caracterului nostru. În tot ce ține de viață există etape sau procese de creștere și dezvoltare și la fiecare etapă se aplică conceptul celor *șase zile ale creației*

De exemplu, ce se întâmplă când cineva încearcă să scurteze acest proces treptat când învață să joace tenis? Dacă e un jucător de nivel mediu – aflat la nivel de *ziua a treia* – dar decide brusc să joace ca și cum ar fi la nivel de *ziua a șasea* pentru a face impresie bună, ce se va întâmpla? Sau ce se va întâmpla dacă veți vrea să-i faceți pe prietenii voștri să creadă că știți să cântați la pian la nivel de *ziua a șasea* în vreme ce, de fapt, îndemânarea voastră actuală e de *ziua a doua*? Dacă sunteți la nivel de *ziua a treia* la golf și concurați cu cineva aflat la nivel de *ziua a cincea*, oare l-ați putea învinge doar prin gândire pozitivă?

Răspunsurile sunt evidente. Este pur și simplu imposibil să încalci, să ignori sau să scurtezi acest proces de dezvoltare. E împotriva naturii și orice încercare de a găsi o scurtătură va avea ca rezultat încurcătura și frustrarea. Dacă sunt la nivel de *ziua a doua*, în orice domeniu, și doresc să ajung la *ziua a cincea*, trebuie mai întâi să fac pasul spre *ziua a treia*. Nici o săritură, nici o scurtătură, nici o simulare sau prefăcătorie, nici o încercare de a face impresie sau de a forța succesul nu va compensa pentru lipsa de pricepere sau de discernământ.

Progresul implică acceptarea faptului că acum sunt la nivel de *ziua a doua* și refuzul de a pretinde că sunt la orice alt nivel.

Dacă studenții nu-i vor permite profesorului să știe precis nivelul cunoștințelor lor, punând întrebări și mărturisindu-și ignoranța, ei nu vor învăța și nu vor progresa. Oamenii nu pot simula multă vreme; în cele din urmă tot sunt descoperiți. Deseori, a admite că nu știi este primul pas spre cunoaștere.

## PROGRESUL INTERIOR

Acum, în loc de a lua în discuţie progresul priceperilor sau al cunoştinţelor, să vorbim despre creşterea interioară a unui individ. De exemplu, să presupunem că o anumită persoană este la nivel de *ziua a cincea* din punct de vedere intelectual dar de *ziua a doua* din punct de vedere emoţional. Totul e-n regulă când soarele străluceşte sau când lucrurile merg bine. Dar ce se întâmplă când oboseala, problemele din căsnicie, presiunile financiare, fiii adolescenţi necooperanţi, bebeluşii care ţipă şi telefoanele care sună se adună pe capul acestei persoane?

Persoana imatură emoţional s-ar putea trezi în robia absolută a sentimentelor de supărare, nerăbdare, disperare. Totuşi în public, când lucrurile merg bine, această deficienţă internă, această imaturitate s-ar putea să nu fie detectată niciodată.

Scurtarea procesului de dezvoltare naturală nu e întotdeauna evidentă în zonele emoţionale, sociale şi spirituale. Putem „poza", ne putem preface. Şi pentru o vreme ne putem descurca în aventurile de o seară. Ne-am putea înşela chiar pe noi înşine. Totuşi cei mai mulţi dintre noi ştim cum suntem de fapt în interior, aşa cum ştiu şi cei cu care trăim şi muncim.

Ca să avem o relaţie autentică faţă de fiii, consortul sau colegii noştri este nevoie de tărie emoţională, pentru că trebuie să învăţăm să ascultam. A asculta implică răbdare, deschidere şi dorinţa de a înţelege. Când suntem deschişi riscăm să fim schimbaţi, influenţaţi. Dar dacă suntem siguri că suntem aşa cum trebuie, nu vrem să ne schimbăm. Găsim că e mai uşor să fim închişi şi să dictăm. E mai uşor să lucrăm de la nivelul nostru emoţional de *ziua a doua* şi să dăm sfaturi de nivelul *zilei a şasea.*

## CA SĂ DAI TREBUIE MAI ÎNTÂI SĂ AI

Am încercat odată să-i explic fiicei mele ce important e să împarţi cu ceilalţi. Am încercat într-un moment în care ea nu era gata să primească acest sfat. Într-adevăr, eu încercam să o mut, la comandă, de la nivelul său de *ziua a doua* la nivelul de *ziua a cincea.*

Într-o zi, sosind acasă unde avea loc petrecerea în cinstea celor trei ani ai fiicei mele, am găsit-o într-un colț al camerei din față strângându-și sfidător toate cadourile, nevrând să-i lase pe ceilalți copii să se joace cu ele. Câțiva părinți erau martorii acestei demonstrații de egoism. Eram stânjenit pentu că sunt profesor în domeniul relațiilor interumane și am simțit că acești oameni așteptau mai mult de la mine și de la copiii mei.

În cameră atmosfera era încărcată, ceilalți copii se înghesuiau în jurul fiicei mele cu mâinile întinse cerând să se joace cu cadourile pe care tocmai i le dăduseră; și, bineînțeles, fiica mea refuza cu străşnicie să împartă cu ei ceva. Mi-am spus: „E clar că ar trebui să o învăț pe fiica mea să împartă cu ceilalți. Valoarea gestului de a împărți cu ceilalți e unul din lucrurile fundamentale în care credem." Așa că am trecut la fapte cu ajutorul următorului proces.

Prima metodă a fost pur și simplu *să cer*: „Iubito, n-ai vrea tu, te rog, să împarți cu prietenii tăi jucăriile pe care ți le-au adus?"

Un „Nu" categoric.

A doua metodă a fost *să fac apel la rațiune*: „Iubito, dacă înveți să-ți împarți jucăriile cu ei când ei sunt la tine acasă, atunci, când tu te vei duce la ei acasă, și ei își vor împărți jucăriile cu tine."

Din nou „Nu!"

Deveneam și mai stânjenit, era clar că nu aveam nici o influență. A treia metodă era *să mituiesc*: „Iubito, dacă vei împărți cu ei, am o surpriză pentru tine. Îți voi da gumă de mestecat."

"Nu vreau gumă de mestecat!" a explodat ea.

Deveneam exasperat. A patra metodă era *să amenințț*: „Dacă nu împarți, o să dai de bucluc!"

"Nu-mi pasă. Sunt jucăriile mele. Nu trebuie să le împart!"

Ultima metodă era *să o forțez*. Pur și simplu am luat câteva jucării și le-am dat celorlalți copii. „Uitați, copii, jucați-vă cu ele."

Poate că fiica mea avea nevoie de experiența de a poseda lucruri înainte să poată să le dea: până nu posedăm ceva, nu putem niciodată să-l dăm cu adevărat. Dar în acel moment părerea părinților prezenți era mai importantă pentru mine decât creșterea și dezvoltarea copilului meu și relația dintre noi doi. Am judecat inițial că eu aveam dreptate

considerând că ea trebuie să-şi împartă jucăriile şi că ea nu avea dreptate neprocedând astfel. Bazându-mă pe această judecată am procedat la manipularea ei până când în cele din urmă am forţat-o.

Ea se afla la nivel de *ziua a doua* iar eu i-am impus aşteptările mele ca ea să fie la nivel de *ziua a cincea* doar pentru că pe propria mea scală eu mă aflam la nivel de *ziua a doua* din punct de vedere emoţional. Eu nu eram capabil sau doritor să ofer răbdare sau înţelegere dar mă aşteptam ca ea să ofere! Dacă aş fi fost mai matur, aş fi putut să-i permit să aleagă între a-şi împărţi sau a nu-şi împărţi jucăriile. Poate că, după o discuţie cu ea, aş fi putut încerca să atrag atenţia copiilor spre un joc interesant înlăturând astfel presiunea emoţională la care era supus copilul meu. Am învăţat de atunci că odată ce copiii mei ajung la adevărata înţelegere a ce înseamnă să ai un lucru, ei îl împart cu alţii în mod natural, neconstrâns şi spontan.

Există momente propice pentru a învăţa şi a pregăti o persoană şi există momente în care nu trebuie să faci acest lucru. Când relaţiile sunt încordate şi încărcate cu emoţii, încercările de a da o învăţătură sunt adesea percepute ca o formă de judecată sau de respingere. O abordare mai indicată este de a fi singur cu persoana şi de a discuta principiul între patru ochi. Dar, vă repet, aceasta cere răbdare şi control interior – pe scurt, maturitate emoţională.

## DACĂ ÎMPRUMUTĂM PUTERE ACUMULĂM SLĂBICIUNE

Ca şi părinţii, mulţi patroni, conducători şi alte persoane în poziţii importante pot fi competenţi, bine informaţi, abili (la nivel de *ziua a şasea*) dar sunt imaturi din punct de vedere emoţional şi spiritual (la nivel de *ziua a doua*). Şi ei pot încerca să compenseze această deficienţă, această lacună, împrumutând putere de la poziţia sau importanţa lor.

Cum reacţionează la presiune oamenii imaturi? Cum reacţionează şeful când subalternii nu lucrează cum vrea el? Dar profesoara când elevii îi contestă punctul de vedere?

Cum ar trata un părinte imatur o fiică adolescentă care vine să-l deranjeze cu problemele ei? Cum reuşeşte acest părinte să disciplineze un

copil mai mic care e turbulent? Cum reglează această persoană un diferend cu consortul său pe o problemă emoţională explozivă? Cum face faţă provocărilor de la serviciu?

O persoană imatură din punct de vedere emoţional va tinde *să împrumute putere* de la poziţia sa, de la dimensiunile sale, de la forţa, experienţa, intelectul sau emoţiile sale pentru a compensa o precaritate a caracterului. Şi care sunt consecinţele? În cele din urmă această persoană va acumula slăbiciune în trei locuri:

*În primul rând, ea acumulează slăbiciune în ea însăşi.* Dacă împrumută putere de la poziţia sau importanţa sa îşi va accentua propria dependenţă de factorii externi pentru a-şi îndeplini sarcinile în viitor.

*În al doilea rând face ca slăbiciunea să se acumuleze şi în ceilalţi,* care învaţă să acţioneze sau să reacţioneze în termenii fricii sau ai conformării blocându-şi propria lor raţiune, libertate, disponibilitate pentru progres şi disciplină internă.

*În al treilea rând, acumulează slăbiciune în relaţiile sale interumane.* Acestea devin încordate. Teama înlocuieşte cooperarea. Fiecare persoană implicată devine puţin mai capricioasă, mai agitată, mai defensivă.

Pentru a câştiga o dispută sau un concurs, pentru a-şi arunca adversarul într-un colţ, o persoană imatură emoţional şi-ar putea folosi forţele şi capacităţile. Chiar dacă câştigă disputa, de fapt pierde. Toţi cei implicaţi pierd. Însăşi forţa acestei persoane devine slăbiciunea sa.

De fapt, dacă împrumutăm forţă de la averile, poziţia, recomandările, aspectul, cluburile în care suntem membri, simbolurile statutului nostru sau realizările noastre, ce se întâmplă cu noi atunci când toate acestea se schimbă sau dispar?

Evident, rămânem definitiv cu slăbiciunile pe care le-am dezvoltat în noi, în relaţiile noastre interumane şi în ceilalţi. Într-adevăr, oamenii care obişnuiesc să împrumute putere în cele din urmă îşi pierd influenţa tocmai asupra acelora pe care ţin cel mai mult să-i impresioneze. Copiii lor s-ar putea simţi umiliţi şi striviţi, cu un sentiment redus al valorii, identităţii sau individualităţii. Colegii de muncă s-ar putea răzvrăti şi lovi la rândul lor, în felul lor, deseori tocmai în lucrurile cele mai preţuite.

Atunci, de unde putem împrumuta putere fără să acumulăm slăbiciune? Numai din surse care întăresc capacitatea interioară de a face față oricăror solicitări dintr-o anumită situație. De exemplu, un chirurg împrumută putere de la deosebita sa îndemânare și cunoaștere, un alergător de la corpul său disciplinat, picioarele lungi și plămânii puternici.

Cu alte cuvinte, trebuie să ne întrebăm „Ce este solicitat în această situație? Ce putere, ce îndemânare, ce cunoștințe, ce atitudine?" Este evident că averile, aspectul sau recomandările chirurgului sau ale atletului sunt doar simboluri a ceea ce este solicitat și de aceea sunt lipsite de orice valoare în absența substanței.

## ÎMPLICAȚII ÎN CEEA CE PRIVEȘTE PROGRESUL PERSONAL

Consider că procesul de dezvoltare după modelul celor „șase zile" are șase implicații importante:

- *Progresul e un proces natural* – întâi semeni și apoi culegi: înveți algebră înaintea calculului diferențial, întâi te târăști și apoi mergi.
- *Suntem fiecare în altă „zi", la alt nivel*, al procesului de progres în domeniul fizic, social, emoțional, intelectual și spiritual. Dacă eu mă aflu la alt nivel decât tine, poate că tu ai cucerit deja lucrurile asupra cărora eu mai trebuie să lucrez pentru a le depăși și vice-versa. Ceea ce este la tine la nivel de *ziua a patra* poate fi la mine nivel de *ziua a doua*.
- *Comparațiile sunt periculoase.* Ele generează nesiguranță și totuși facem în mod obișnuit comparații între copiii noștri, între colegi sau între alte cunoștințe. Dacă sentimentul pe care îl avem asupra valorii și siguranței noastre personale se bazează pe astfel de comparații, cât de nesiguri și de neliniștiți vom fi simțindu-ne superiori timp de o clipă și inferiori în clipa următoare. Părerile, obiceiurile și modele sunt capricioase, mereu schimbătoare. În aceste lucruri schimbătoare nu vom găsi nici un fel de siguranță. Siguranța interioară pur și simplu nu vine din exterior. A împrumuta putere din orice sursă care nu îl întărește în interior pe cel care împrumută nu va rezulta decât în slăbirea interioară a aces-

tuia. Mai mult, comparațiile și împrumuturile generează complacere și vanitate pe de o parte și descurajare și dispreț de sine pe de alta. Îi încurajează pe oameni să caute scurtături, să se lase conduși de părerile altora, să trăiască pe baza aparențelor și să împrumute mai multă putere din surse exterioare. Cel mai bine e să ne comparăm pe noi înșine cu noi înșine. Nu putem focaliza sau baza fericirea noastră pe progresul altuia; ne putem focaliza doar pe propria noastră fericire. Ar trebui să-i comparăm pe oameni cu propriul lor potențial și apoi să confirmăm constant acel potențial și eforturile lor de a-l atinge. Ar trebui să întrebăm „Ce face el cu propriile daruri?" în loc de a compara o persoană cu alta și de a măsura iubirea sau pedeapsa pe baza acestei comparații.

- *Nu există scurtături.* Dacă eu sunt la nivel de *ziua a doua* (ca să continui metafora) și doresc să ajung la nivel de *ziua a șasea*, trebuie să trec prin zilele *a treia, a patra și a cincea.* Dacă eu pretind că mă aflu la nivel de ziua *a șasea* pentru a-i impresiona pe alții, în cele din urmă voi fi descoperit. Încercarea de a fi totul pentru toți va avea ca rezultat faptul că voi pierde respectul tuturor și respectul de sine. Dacă unii se află la nivel de *ziua a treia* e inutil și dăunător să-i comparăm și să-i criticăm fiindcă nu sunt la nivel de *ziua a cincea* sau *a șasea.* Pur și simplu nu există scurtătură.
- *Ca să ne îmbunătățim trebuie să începem din punctul în care ne aflăm*, nu din cel în care ar trebui să fim sau din cel în care se află altcineva, nici chiar din cel în care cred alții că ne aflăm. Dacă fac o flotare în plus în fiecare zi, pot face treizeci într-o lună. Tot așa, în orice domeniu supus îmbunătățirii, aș putea exersa puțin mai mult: puțin mai multă răbdare, înțelegere sau curaj, mărindu-mi treptat capacitatea în aceste direcții, prin disciplină și efort zilnic.

Cred că pentru cei mai mulți dintre noi *ziua întâi* și *ziua a doua* presupun acumularea unui mai mare control asupra corpului nostru: să ne culcăm devreme, să ne trezim devreme, să facem gimnastică în mod regulat, să mâncăm cu moderație, să rămânem la lucru atât cât e necesar chiar dacă suntem obosiți, și așa mai departe. Prea mulți încearcă să

depăşească problemele de la nivelul *zilelor a patra, a cincea* şi *a şasea*, precum amânarea, nerăbdarea sau mândria când ei sunt încă sclavii dorinţelor lor. Dacă nu ne putem controla corpul şi dorinţele lui, cum vom putea controla vreodată ce spunem sau depăşi pasiunile noastre sau emoţiile noastre precum supărarea, invidia, gelozia sau ura? Mulţi aspiră la roadele *zilelor a cincea* şi *a şasea* (iubire, spiritualitate, înţelepciune în luarea deciziilor) dar nu doresc să se supună legilor *primei zile* (stăpânirea dorinţelor şi pasiunilor).

- *Introspecţia ne ajută să ne înţelegem corect slăbiciunile şi puterea noastră de a le depăşi.* Mulţi dintre noi pur şi simplu nu ştiu de unde să înceapă. Nu ştim întotdeauna care sunt priorităţile. Tiparul şi procedeul cuiva pot fi diferite de ale noastre. Ceea ce pentru cineva reprezintă *ziua a cincea* poate fi pentru noi *ziua a doua.* Ne putem afla la nivelul *zilei a patra* la un moment dat şi la nivelul *primei zile* la alt moment, chiar şi în legătură cu aceeaşi problemă! Alteori va fi nevoie să lucrăm la fiecare nivel simultan.

Dar cheia progresului şi dezvoltării noastre este să începem întotdeauna din punctul în care ne aflăm, să începem de la ceea ce este *ziua întâi* pentru noi.

Capitolul 7

# CELE ŞAPTE PĂCATE DE MOARTE

Mahatma Gandhi a spus că şapte lucruri ne vor distruge. Observaţi că toate sunt în legătură cu condiţiile sociale şi politice. Observaţi şi că antidotul pentru fiecare dintre aceste „păcate de moarte" este un standard extern explicit sau ceva bazat pe legi şi principii naturale, nu pe valori sociale.

- *Avere fără muncă.* Aceasta se referă la practica de a obţine ceva fără a da nimic în schimb, de a manipula pieţele sau bunurile ca să nu fii nevoit să munceşti sau să produci valoare adăugată, fiind suficient să manipulezi oameni şi lucruri. Există astăzi profesiuni construite pe baza ideii de a face avere fără muncă, de a câştiga mulţi bani fără a plăti taxe, de a beneficia de programe guvernamentale gratis fără a suporta vreo răspundere financiară şi de a se bucura de toate onorurile ce decurg din calitatea de cetăţean al unei ţări sau de membru al unei corporaţii fără asumarea vreunui risc sau a vreunei responsabilităţi.

Câte dintre proiectele frauduloase desfăşurate în anii 1980, deseori numiţi „deceniul lăcomiei", nu erau de fapt planuri de îmbogăţire rapidă sau speculaţii promiţând celor ce le practicau că „nici măcar nu trebuie să muncească pentru a se îmbogăţi"? Iată de ce aş fi foarte

îngrijorat dacă unul dintre copiii mei s-ar lansa în speculaţii sau ar învăţa cum să câştige repede mulţi bani fără a da în schimb ce se cuvine şi anume a adăuga valoare zi de zi.

Unele feluri de marketing în reţea sau de organizaţii piramidale mă îngrijorează fiindcă mulţi oameni se îmbogăţesc repede alcătuind sub ei o reţea care îi hrăneşte fără ca ei să muncească. Ei sunt extrem de raţionali, dar deseori lăcomia este motivaţia emoţională predominantă: „Te poţi îmbogăţi fără multă muncă. S-ar putea să fii nevoit să munceşti iniţial, dar curând poţi obţine bogăţia fără muncă." Se cultivă noi moravuri şi norme sociale care le tulbură judecata.

Dreptatea şi judecata sunt – inevitabil – inseparabile, ceea ce sugerează că îndepărtarea de legile naturii vă afectează în mod negativ judecata. Vă vin idei deformate. Începeţi să spuneţi minciuni raţionale pentru a explica de ce lucrurile merg sau de ce nu merg. Vă îndepărtaţi de legea „fermei" şi o adoptaţi pe aceea a mediului social sau politic.

Când citim despre organizaţii care au probleme aflăm deseori tristele mărturisiri ale directorilor care vorbesc despre faptul că o vreme s-au îndepărtat de principiile şi legile naturale, au început să construiască prea mult, să împrumute prea mult şi să speculeze prea mult fără să-şi dea seama de evoluţia reală a lucrurilor şi fără să primească reacţii obiective la deciziile lor, bazându-se doar pe opiniile despre organizaţie emise în interiorul acesteia. Acum au de plătit datorii mari. Este posibil să fie nevoiţi să muncească din greu doar pentru a supravieţui, fără speranţa de a fi bogaţi cinci ani sau mai mult de acum încolo. Trebuie să se întoarcă la lucrurile de bază, să pună mâna pe plug. Iar mulţi dintre aceşti directori erau, la început, foarte critici la adresa fondatorilor corporaţiei, care nu se îndepărtau de lucrurile fundamentale şi preferau ca aceasta să rămână mică dar fără datorii.

- *Plăcere fără conştiinţă.* Principala întrebare pe care şi-o pun întotdeauna cei imaturi, lacomi, egoişti şi robiţi simţurilor este „Ce câştig eu din asta? Îmi va face plăcere? Va face să-mi fie mai bine?". În ultima vreme mulţi oameni par să-şi dorească aceste plăceri în absenţa conştiinţei sau a simţului răspunderii, chiar abandonându-şi sau neglijându-şi complet consortul şi copiii sub

pretextul că fac *ceea ce este bine pentru ei.* Dar independenţa nu e cea mai matură stare: este doar o poziţie intermediară pe drumul spre interdependenţă, care este starea cea mai matură şi mai avansată. A învăţa să dai şi să primeşti, a trăi altruist, a fi sensibil, atent faţă de ceilalţi, acesta e idealul cu care ne confruntăm. Altfel nu există nici un fel de simţ al răspunderii sociale în activităţile care ne aduc plăcere.

La urma urmei, preţul plăcerilor fără conştiinţă este foate mare dacă e măsurat în timp şi bani sau în termenii reputaţiei sau ai rănilor provocate inimilor şi minţilor celorlalţi, afectaţi în mod negativ de cei care vor doar să se desfete, să-şi facă o plăcere pentru scurt timp. E periculos să ne lăsăm traşi sau ademeniţi departe de legea naturală în absenţa conştiinţei. Conştiinţa este în esenţă locul în care se află principiile şi adevărurile perene, supraveghetorul intern în numele legii naturale.

Un psiholog celebru, cu multe cărţi publicate, lucra la împăcarea oamenilor cu conştiinţa lor morală în cadrul a ceea ce se numea „terapia integrităţii". Mi-a mărturisit odată că era maniaco-depresiv. „Ştiam că devin sinucigaş", a spus el. „De aceea, m-am internat într-un spital de boli mintale. Am făcut eforturi să ies din această stare, să o neutralizez, până când am atins momentul când puteam părăsi spitalul. Acum nu mai lucrez într-o clinică pentru că e prea stresant. Cel mai mult mă ocup de cercetare. Şi pe parcursul propriei mele suferinţe am descoperit că terapia integrităţii era singura cale de urmat. Am renunţat la amantă, i-am mărturisit soţiei mele şi am fost liniştit pentru prima oară în viaţă."

Plăcerea în absenţa conştiinţei e una din principalele ispite pentru directorii de azi. Uneori în avion parcurg revistele care le sunt destinate şi studiez reclamele. Multe dintre acestea, poate două treimi, îi invită pe directori să-şi ofere plăceri în absenţa conştiinţei pentru că „O merită" sau „şi-au câştigat acest drept" sau „şi-o doresc", şi de ce n-ar „ceda" „dându-şi pe faţă toate dorinţele"? Mesajul ademenitor este: „Ai ajuns în vârf. Acum tu eşti propria ta lege. Nu mai ai nevoie de o conştiinţă care să te călăuzească." Şi în unele reclame vezi bărbaţi de şaizeci de ani cu femei frumoase de treizeci de ani, „persoanele semnificative din umbră" care îi însoţesc pe unii directori la congrese. Oare ce s-a întâmplat cu

soţiile? Ce s-a întâmplat cu moravurile sociale care spun că înşelarea soţiilor este un comportament nelegitim?

- *Cunoaştere fără caracter.* Oricât ar fi de periculoasă puţina cunoaştere, încă şi mai periculoasă e multa cunoaştere în absenţa unui caracter puternic, cu principii. Dezvoltarea pur intelectuală în absenţa dezvoltării în aceeaşi măsură a caracterului e o prostie tot atât de mare ca şi dacă ai da o maşină sport de mare putere pe mâna unui adolescent drogat. Şi totuşi foarte des, în universităţi, facem exact acest lucru când nu ne concentrăm pe dezvoltarea caracterului tinerilor.

Unul dintre motivele entuziasmului meu în legătură cu transformarea într-un curs a cărţii mele *Cele şapte deprinderi ale celor mai eficienţi oameni* este acela că ea formează caracterul. Unora nu le place educarea caracterului pentru că, spun ei, profesorul îşi impune *propriul său* sistem de valori. Dar se poate ajunge la un ansamblu de valori comune în legătură cu care toată lumea să fie de acord. Nu e prea dificil să hotărâm, de exemplu, că bunătatea, cinstea, demnitatea, întrajutorarea şi integritatea sunt valori demne de apărat. Nimeni n-ar fi împotrivă. Aşadar să începem cu valori incontestabile şi să le introducem în sistemul nostru de învăţământ şi în programele noastre de dezvoltare şi pregătire pentru corporaţii. Să atingem un echilibru mai bun între dezvoltarea caracterului şi cea a intelectului.

Cei care transformă învăţământul de astăzi fac acest lucru realizând consensul în jurul unui set comun de principii, valori şi priorităţi şi detronând gradul înalt de specializare, birocratizare şi politică partizană.

- *Comerţ (afaceri) fără moralitate (etică).* În cartea sa *Sentimentele morale,* care a precedat *Bogăţia naţiunilor,* Adam Smith a explicat cât de importantă pentru succesul sistemelor noastre e temelia morală: cum ne purtăm unii cu alţii, spiritul de bunăvoinţă, de servire, de ajutor. Dacă ignorăm temelia morală şi permitem sistemelor economice să funcţioneze fără ea şi fără educaţie continuă vom crea în curând o societate şi nişte afaceri amorale, dacă nu imorale. Sistemele economice şi politice au, în ultimă instanţă, o temelie morală.

În opinia lui Adam Smith, *orice* afacere este o încercare morală în care se vede dacă fiecare parte se comportă corect până la capăt. Cinstea şi bunăvoinţa în afaceri sunt temelia sistemului liberei iniţiative numit capitalism. Sistemul nostru economic derivă dintr-o democraţie constituţională care trebuie să se ocupe şi de drepturile minorităţilor. Spiritul Regulii de Aur, aceea care spune că toţi cei angajaţi într-o afacere trebuie să câştige, este un spirit al moralităţii, al beneficiului mutual, al cinstei faţă de toţi cei implicaţi. Parafrazând o deviză a Clubului Rotary, „Este cinstit şi serveşte interesele tuturor acţionarilor?" Aceasta este pur şi simplu exprimarea simţului moral al bunei gospodăriri datorate tuturor acţionarilor.

Îmi place faptul că Smith vorbeşte despre *orice* tranzacţie economică. Oamenii au probleme când spun că *majoritatea* tranzacţiilor economice făcute de ei sunt morale. Aceasta înseamnă că se petrece şi ceva ascuns, secret. Oamenii au scopuri ascunse, duc o viaţă secretă, au pentru activităţile lor explicaţii raţionale şi justificări. Ei îşi spun minciuni raţionale ca să nu trebuiască să se supună legilor naturale. Dacă într-o societate aduni suficiente explicaţii raţionale, poţi obţine moravuri sociale sau decizii politice fără nici o legătură cu legile şi principiile naturale.

Am întâlnit odată un om care fusese „directorul de etică" al unei mari companii aerospaţiale timp de cinci ani. În cele din urmă şi-a dat demisia în semn de protest şi se gândea să părăsească compania deşi însemna să piardă un salariu mare şi multe beneficii. Spunea că echipa de la conducere avea o etică a afacerilor doar a ei şi că foloseau mult prea mult justificările şi explicaţiile raţionale. Averea şi puterea erau scopurile lor principale şi nici măcar nu-şi mai cereau scuze. Pierduseră contactul cu realitatea chiar şi în interiorul propriei organizaţii. Vorbeau despre servirea clienţilor în timp ce îşi jefuiau propriii angajaţi.

- *Ştiinţă fără omenie.* Dacă ştiinţa se reduce la tehnică şi tehnologie ea degenerează rapid într-o luptă a omului împotriva umanităţii. Tehnologiile derivă din paradigmele ştiinţei. Iar dacă scopurile umane înalte pe care tehnologiile se străduiesc să le slujească sunt foarte puţin înţelese, devenim victimele propriei noastre tehnocraţii. Vedem oameni de altfel foarte bine pregătiţi

urcând scara succesului ştiinţific deşi acestei scări îi lipseşte treapta numită omenie şi nu se sprijină de zidul de care ar trebui să se sprijine.

Majoritatea oamenilor de ştiinţă care au existat vreodată trăiesc în zilele noastre şi au produs în lume o explozie tehnologică şi ştiinţifică. Dar dacă nu fac decât să suprapună tehnologia pe aceleaşi vechi probleme, nu se schimbă nimic fundamental. Putem constata o evoluţie, ocazional o „revoluţie" în ştiinţă, dar fără omenie există foarte puţin progres uman atât de preţios. Toate vechile inegalităţi şi nedreptăţi sunt încă prezente.

Aproape singurul lucru care nu a evoluat sunt aceste legi şi principii naturale, adevăratul nord de pe busolă. Ştiinţa şi tehnologia au schimbat aspectul majorităţii lucrurilor. Dar lucrurile fundamentale sunt încă valabile, indiferent de trecerea timpului.

- *Religie fără sacrificiu.* Fără sacrificiu putem fi activi într-o biserică fără să fim activi conform cuvântului Bibliei. Cu alte cuvinte, preferăm faţada socială a religiei şi a practicării ei. Nici un fel de efort real de a-i ajuta pe oameni sau de a rezolva problemele noastre sociale nu ar putea să schimbe în cele din urmă sistemul nostru economic. E nevoie de sacrificiu pentru a-i ajuta pe alţii la nevoie, de sacrificarea mândriei şi a prejudecăţilor noastre, printre altele.

Dacă o biserică sau o religie este văzută doar ca un sistem ierarhic oarecare, membrii săi nu vor avea sentimentul că îi slujesc pe alţii sau pe Dumnezeu prin viaţa lor interioară. În schimb ei vor fi preocupaţi de respectarea aparenţelor şi a simbolurilor vizibile ale religiei. Dar astfel ei nu se bazează nici pe Dumnezeu nici pe principii.

Principiile exprimate de trei dintre cele Şapte Deprinderi se referă la felul cum ne purtăm cu ceilalţi, cum îi ajutăm, cum ne sacrificăm pentru ei, cum contribuim. Deprinderile 4, 5 şi 6 – interdependenţa câştig/câştig, empatia şi sinergia – solicită uriaşe sacrificii. Am ajuns să cred că ele solicită o inimă frântă şi un spirit plin de remuşcări, ceea ce, pentru unii, este sacrificiul suprem. De exemplu, am studiat odată o căsnicie în care erau certuri dese. Mi-a venit următorul gând: „Aceşti

doi oameni ar trebui să aibă inima frântă şi spiritul plin de remuşcări unul pentru celălalt, altfel căsnicia lor nu va dura." Nu se poate realiza unitate fără umilinţă. Mândria şi egoismul vor distruge uniunea dintre om şi Dumnezeu, dintre bărbat şi femeie, dintre un om şi alt om, dintre om şi el însuşi.

Marii conducători, de tipul celor care se află în slujba celorlalţi, au această umilinţă, semnul unei profunde religiozităţi interioare. Cunosc câţiva directori generali care sunt astfel de conducători, care îşi sacrifică mândria, care îşi împart puterea, şi pot spune că influenţa lor atât în interiorul cât şi în exteriorul companiilor lor este mult mai mare din această cauză. Din păcate, mulţi vor „religie", sau cel puţin aparenţa ei, fără nici un sacrificiu. Ei vor mai multă spiritualitate dar nu ar rata niciodată o masă ca să ţină post sau nu ar face un singur act anonim de ajutorare pentru a obţine această spiritualitate.

- *Politică fără principii.* Dacă nu există principii, nu există nordul adevărat, nimic pe care să te poţi baza. Accentul pus pe etica personalităţii este rapida creare a unei imagini care se vinde bine pe piaţa economică şi socială.

Vedem politicieni care cheltuiesc milioane de dolari pentru a-şi crea o imagine, chiar şi superficială şi fără substanţă, pentru a obţine voturi şi a ocupa funcţii. Şi când reuşesc, acest fapt duce la un sistem politic ce funcţionează independent de legile naturale care ar trebui să ne guverneze şi care sunt exprimate în Declaraţia de Independenţă: „Considerăm că aceste Adevăruri sunt evidente: toţi Oamenii au fost creaţi egali, ei sunt înzestraţi de către Creatorul lor cu Drepturi inalienabile, printre care Viaţa, Libertatea şi Căutarea Fericirii..."

Cu alte cuvinte, aici sunt descrise legi evidente, indiscutabile, naturale, vizibile, externe, vădite: „Considerăm că aceste Adevăruri sunt de la sine-nţelese." Cheia sănătăţii unei societăţi este alinierea voinţei sociale şi a sistemului de valori cu principiile corecte. Atunci acul busolei va indica adevăratul nord – adică legea naturală şi externă – şi faptul că pe această lege ne construim sistemul de valori: suntem aliniaţi.

Dar dacă o voinţă socială bolnavă se află în spatele unei voinţe politice care nu ţine seama de principii, pot rezulta o organizaţie sau o

societate cu valori deformate. De exemplu, scopul mărturisit şi valorile comune ale criminalilor care violează şi jefuiesc ar putea semăna foarte mult cu multe declaraţii ale scopurilor corporaţiilor care folosesc cuvinte precum „muncă în echipă", „cooperare", „fidelitate", „profitabilitate", „inovaţie" şi „creativitate". Problema e că sistemul lor de valori nu se bazează pe o lege naturală.

În mod metaforic, în interiorul multor corporaţii cu declaraţii îndoielnice ale scopurilor mulţi oameni sunt jefuiţi în plină zi de faţă cu martori. Sau li se fură respectul de sine, banii, poziţia, şi nimeni nu e judecat pentru asta. Iar dacă nu există voinţă socială în spatele principiului procesului cuvenit, şi dacă nu-l puteţi obţine, trebuie să mergeţi în faţa „juraţilor" care sunt colegii voştri şi să comiteţi sabotaj împotriva culturii organizaţiei.

În filmul *Cele zece porunci*, Moise îi spune faraonului „Noi suntem conduşi de legea lui Dumnezeu, nu de tine." De fapt el spune „Nu ne vom lăsa conduşi de o persoană decât dacă acea persoană întruchipează legea." Cele mai bune societăţi şi organizaţii sunt conduse de către principiile şi legile naturale – adică de o Constituţie – şi chiar cei de la vârf trebuie să se plece în faţa principiilor. Nimeni nu e mai presus de ele.

Cele Şapte Deprinderi vă vor ajuta să evitaţi aceste Şapte Păcate de Moarte. Şi dacă nu vă plac cele Şapte Deprinderi, încercaţi Cele Zece Porunci.

Capitolul 8

# CONDUCEREA DUPĂ BUSOLA MORALĂ

Când încerci să fii conducător în condiţiile sălbăticiei acestor timpuri schimbătoare, harta nu are prea mare valoare. E nevoie de o busolă morală.

Recent, la New York, am asistat la un jaf executat cu îndemânare de o bandă de hoţi de cartier. Sunt sigur că membrii acestei bande au propriile lor hărţi ale străzilor, valorile lor comune, cea mai înaltă valoare fiind „Să nu ne trădăm între noi, să fim sinceri şi loiali unii faţă de alţii", dar această valoare, aşa cum e ea interpretată şi aplicată de membrii acestei bande, nu reprezintă „adevăratul nord", principiul magnetic al respectului pentru oameni şi pentru proprietate.

Acestei bande îi lipsea busola morală internă. Principiile sunt ca o busolă. O busolă are un nord adevărat, *obiectiv şi extern*, care reflectă legile sau *principiile* naturale, opuse unor valori subiective şi interne. Fiindcă busola reprezintă adevărurile vieţii, trebuie să dezvoltăm sistemul nostru de valori într-un profund respect faţă de principiile „adevăratului nord".

Aşa cum spunea Cecil B. De Mille, „Este imposibil ca noi să «încălcăm» legea. Putem doar să ne punem noi înşine în afara legii."

Principiile sunt linii călăuzitoare, verificate şi durabile, pentru comportamentul uman. Anumite principii guvernează eficienţa umană.

Cele şase principale religii ale lumii conţin credinţe esenţiale identice - principii precum „Culegi ce ai semănat" şi „Faptele sunt mai importante decât vorbele". Constat că există un consens mondial asupra principiilor „adevăratului nord". Ele nu sunt greu de identificat. Sunt obiective, fundamentale, indiscutabile: „Nu poţi obţine încredere fără a fi tu însuţi demn de încredere" şi „Nu poţi rezolva cu vorbe o problemă în care ai intrat prin faptele tale."

Există puţine dezacorduri asupra a ceea ce ar trebui să fie principiile constitutive ale unei companii, când se adună suficienţi oameni. Constat că există o credinţă universală în cinste, bunătate, demnitate, milă, integritate, corectitudine, calitate, ajutor şi răbdare.

Gândiţi-vă ce absurd ar fi să încerci să-ţi trăieşti viaţa sau să-ţi conduci afacerea pe baza unor principii opuse. Mă îndoiesc că cineva s-ar putea gândi în mod serios la necinste, înşelătorie, josnicie, inutilitate, mediocritate sau degradare ca la o bază solidă pentru fericirea şi succesul de durată.

Oamenii pot avea dispute asupra modului în care aceste principii trebuie definite, interpretate şi aplicate în situaţii reale de viaţă, dar în general ei sunt de acord asupra meritului lor intrinsec. S-ar putea ca ei să nu trăiască în totală armonie cu aceste principii, dar cred în ele. Şi vor să fie conduşi de ele. Ei vor să fie evaluaţi pe baza unor „legi" din dimensiunea economică şi socială care să fie tot atât de reale, drepte, indiscutabile şi neschimbătoare precum este legea gravitaţiei în dimensiunea fizică.

În orice studiu istoric serios – realizat fie la nivelul unei corporaţii fie la nivel naţional – adevărul unor astfel de principii devine evident. Ele revin periodic la suprafaţă şi de gradul în care membrii unei societăţi recunosc şi trăiesc în armonie cu ele depinde evoluţia lor fie spre supravieţuire şi stabilitate fie spre dezintegrare şi distrugere.

Într-un interviu televizat am fost întrebat dacă Hitler se baza pe principii. „Nu", am spus, dar era ghidat de valori. Una dintre valorile care după care se conducea era unificarea Germaniei. Dar a încălcat valorile busolei şi a suportat consecinţele firesti. Iar consecinţele au fost uriaşe: tulburarea întregii lumi timp de mai mulţi ani."

Când avem de-a face cu legi naturale, care se înţeleg de la sine, putem alege fie să conducem o organizaţie în armonie cu ele, fie să le

înfruntăm lucrând în vreun alt mod. Legile sunt invariabile şi tot aşa sunt şi consecinţele.

La seminarele male îi întreb pe cei din public „Când vă gândiţi la valorile voastre personale, cum vă gândiţi?" De obicei oamenii se concentrează asupra a ceea ce îşi doresc. Apoi îi întreb „Când vă gândiţi la principii, cum vă gândiţi?" Ei se orientează mai mult spre legea obiectivă, ascultarea conştiinţei, abordarea frontală a realităţilor.

Principiile nu sunt valori. Ca şi membrii bandei de hoţi de cartier, naziştii germani împărtăşeau valori, dar acestea încălcau principii fundamentale. Valorile sunt hărţi. Principiile sunt teritorii. Iar hărţile nu sunt totuna cu teritoriile, ci doar încercări subiective de a descrie sau reprezenta teritoriile.

Cu cât hărţile noastre sunt mai bine aliniate la principiile corecte – la realităţile teritoriului, la lucruri aşa cum sunt – cu atât ele vor fi mai precise şi mai folositoare. Hărţile corecte vor influenţa eficienţa noastră mult mai mult decât eforturile noastre de a modifica atitudini şi comportamente. Oricum, când teritoriul e în continuă schimbare orice hartă e curând învechită.

## BUSOLĂ PENTRU A NE ORIENTA ÎN TIMP

În lumea de astăzi e nevoie de o busolă. O busolă constă într-un ac magnetic ce se roteşte liber şi indică nordul magnetic. Este şi instrumentul pe care navigatorii îl folosesc pentru a stabili sau verifica direcţia corăbiilor pe mare sau pentru a desena cercuri şi face măsurători*. Cuvântul *compass* se mai poate referi şi la extinderea, limitele sau graniţele unui spaţiu sau timp; la o direcţie, un circuit sau o călătorie; la o intenţie, un scop sau un proiect; la un mod de a înţelege. Toate aceste conotaţii îmbogăţesc înţelesul metaforei.

De ce o busolă e mai bună decât o hartă în lumea de astăzi a afacerilor? Eu cred că există mai multe motive irezistibile pentru care busola e de un ajutor nepreţuit pentru conducătorii de corporaţii:

* În limba engleză *compass* înseamnă şi busolă şi compas *(nota traducătorului)*.

- Busola îi orientează pe oameni oferindu-le coordonatele şi indicându-le o traiectorie sau o direcţie chiar şi în păduri, deşerturi, terenuri accidentate sau pe mări.
- Când teritoriul se schimbă, harta iese din uz; dacă schimbările sunt rapide, o hartă poate fi învechită şi imprecisă la data când e tipărită.
- Hărţile imprecise sunt izvor de mari frustrări pentru cei care încearcă să se orienteze sau să călătorească într-un teritoriu.
- Ca să ajungem foarte repede, oriunde, avem nevoie de procedee rafinate şi canale libere de producţie şi distribuţie (magistrale), iar pentru găsirea sau crearea de magistrale în sălbăticie avem nevoie de o busolă.
- Harta furnizează descrieri dar busola furnizează mai degrabă perspectivă şi direcţie.
- O hartă precisă e un bun instrument administrativ, dar o busolă e un instrument de conducere şi de asumare a puterii.

Cei care timp de mulţi ani au folosit hărţi pentru a-şi găsi drumul şi a-şi menţine un simţ al perspectivei şi al direcţiei ar trebui să-şi dea seama că hărţile lor ar putea fi inutile în managementul actual, labirintic şi sălbatic. Recomandarea mea e să schimbaţi harta pe o busolă şi să învăţaţi, împreună cu angajaţii, cum să navigaţi cu ajutorul unei busole reglate după un set de principii ale „adevăratului nord" şi de legi naturale fixe.

De ce? Pentru că, folosind o hartă imprecisă, v-aţi rătăci într-un oraş. Şi dacă cineva v-ar spune „Munceşte mai mult"? V-aţi rătăci de două ori mai repede. Iar dacă cineva ar spune „Gândeşte pozitiv", nu vă mai pasă dacă vă rătăciţi. Această problemă nu are nici o legătură cu sârguinţa sau cu atitudinea. Ea se datorează în totalitate unei hărţi imprecise. Paradigma voastră sau nivelul vostru de gândire este harta voastră, care reprezintă realitatea, teritoriul.

Problema aflată la baza celor mai multe culturi ineficiente este harta din minţile oamenilor care au participat la crearea acestei situaţii. E o hartă incompletă, bazată pe soluţii rapide şi pe o gândire pe termen scurt orientată spre rezultate trimestriale, primare, ca şi pe o mentalitate a sărăciei.

Soluţia este schimbarea administraţiei pe bază de hărţi (valori) cu o conducere pe bază de busolă (principii naturale). Un anumit mediu politic face inevitabil dovada stilului persoanelor de la vârf, iar acest stil este presupus a fi adevăratul nord. Dar stilul vine din toane volatile, decizii arbitrare, emoţii nedisimulate şi puseuri de orgoliu. Uneori adevăratul nord este numit „sistem de informare" sau „sistem de recompensare" şi el este cel ce guvernează comportamentul. Cresc numai acele plante care sunt udate. Conducerea bazată pe principii cere ca oamenii să „lucreze ca la fermă" pe baza principiilor naturale, ale agriculturii, şi să asimileze aceste principii în centrul vieţilor lor, al relaţiilor interumane, al acordurilor, al proceselor manageriale şi al formulării scopurilor lor.

## ORIENTAREA STRATEGICĂ

Orientarea hartă-sau-busolă este o importantă chestiune strategică, după cum aflăm din această afirmaţie a lui Masaharu Matsushita, preşedintele uriaşei companii japoneze de produse electronice larg consum: „Noi vom câştiga iar Vestul industrial va pierde deoarece cauzele eşecului se află în voi înşivă: pentru voi, esenţa managementului este de a trece ideile din capul şefilor în mâinile muncitorilor."

Ceea ce este important aici este formularea motivelor „eşecului" nostru. Suntem blocaţi în anumite tipare mentale sau paradigme, în administrarea pe bază de hărţi, într-un model vechi de conducere în care experţii de la vârf decid obiectivele, metodele şi mijloacele.

Acest vechi model de planificare strategică este depăşit. Este doar o hartă. Le cere celor de la vârf să-şi exercite experienţa, cunoştinţele tehnice, înţelepciunea şi judecata ca să alcătuiască planuri strategice pe zece ani pentru ca în optsprezece luni să descopere că ele sunt inutile. În noul mediu economic, în care pieţele se schimbă la optsprezece luni şi nu la cinci ani, planurile devin repede depăşite.

Peter Drucker a spus: „Planurile nu au nici o valoare, dar planificarea e de nepreţuit." Iar dacă planificarea noastră se axează pe un scop

sau o viziune atotcuprinzătoare şi pe fidelitatea faţă de un set de principii, atunci cei care sunt cel mai aproape de acţiune şi trebuie să se orienteze în deşert pot folosi această busolă, propriile lor cunoştinţe tehnice şi propria judecată pentru a lua hotărâri şi a acţiona. Într-adevăr, fiecare persoană poate avea propria sa busolă; fiecare poate fi împuternicit să stabilească obiective şi să facă planuri care reflectă realităţile noii pieţe.

Principiile nu sunt practici. Practicile sunt activităţi specifice care funcţionează într-o împrejurare dar nu neapărat în alta. Dacă administraţi cu ajutorul practicilor şi conduceţi cu ajutorul politicilor, oamenii voştri nu trebuie să fie ei experţii; ei nu trebuie să-şi exercite judecata pentru că toată judecata şi înţelepciunea le sunt furnizate sub forma regulilor şi regulamentelor.

Dacă vă concentraţi asupra principiilor, împuterniciţi pe toţi cei care înţeleg acele principii să acţioneze fără supervizare, evaluare, corectare sau control constante. Principiile sunt universal aplicabile. Şi când sunt asimilate sub formă de deprinderi, ele îi împuternicesc pe oameni să creeze o largă varietate de practici pentru a face faţă diverselor situaţii.

Conducerea cu ajutorul principiilor, spre deosebire de conducerea cu ajutorul practicilor, necesită un alt fel de pregătire, poate chiar mai multă pregătire, dar răsplata constă în mai multe cunoştinţe tehnice, mai multă creativitate şi responsabilitate împărtăşită, la toate nivelurile organizaţiei.

Dacă îi pregătiţi pe oameni să cunoască *practicile* servirii clienţilor veţi obţine o oarecare servire a clienţilor dar ea se va bloca ori de câte ori clienţii vor prezenta un caz sau o problemă deosebite, deoarece acestea scurtcircuitează procedura standard de lucru.

Înainte ca oamenii să acţioneze consecvent pe *principiul* servirii clienţilor ei trebuie să adopte un nou tipar mental. În cele mai multe cazuri ei au nevoie de pregătire (studii de caz, împărţirea rolurilor, simulări, antrenamente la locul de muncă) pentru a fi siguri că înţeleg principiul şi modul în care acesta se aplică în munca lor.

## CU AJUTORUL BUSOLEI PUTEM CÂŞTIGA

„O busolă în fiecare buzunar" e o deviză mai bună decât „Un pui în fiecare oală" sau o maşină în fiecare garaj. Cu ajutorul busolei morale putem câştiga chiar şi în faţa unei concurenţe puternice. Părerea mea e că japonezii subordonează individul grupului în asemenea măsură încât nu stimulează resursele şi capacităţile oamenilor, un semn în acest sens fiind faptul că au avut doar 4 câştigători ai Premiului Nobel în comparaţie cu cei 186 din S.U.A.. Cel mai înalt principiu al conducerii este interdependenţa din care toţi câştigă şi în care se pune mare accent atât pe individ cât şi pe echipă.

Dar odată ce oamenii încep să înţeleagă că această „busolă" va fi baza pentru evaluare, inclusiv a stilului de conducere folosit de cei de la vârf, ei încep să se simtă ameninţaţi.

Preşedintele unei mari corporaţii m-a rugat odată să mă întâlnesc cu el şi cu echipa lui managerială. Mi-a spus că erau toţi foarte preocupaţi de păstrarea propriului lor stil de conducere. Că formularea scopurilor corporaţiei nu avea nici un impact asupra stilului lor. Aceşti directori credeau că scopurile sunt pentru ceilalţi, care erau supuşi legilor, iar ei erau deasupra legilor.

Ideea unei busole morale e neliniştitoare pentru cei care se cred deasupra legilor, deoarece Constituţia, care se bazează pe principii, este legea şi îi guvernează pe toţi, inclusiv pe preşedinte. Ea dă oamenilor responsabilitatea de a-şi examina vieţile şi de a decide dacă doresc să trăiască după principiile ei. Toţi răspund în faţa legilor şi a principiilor.

Cunosc câteva uimitoare exemple de importante corporaţii din S.U.A. care le-au spus consilierilor lor: „Nu putem continua să facem studii de piaţă şi studii strategice fără să ţinem cont de cultura corporaţiei şi de oamenii noştri." Directorii acestor corporaţii înţeleg spusele lui Michael Porter: „E mai bine să dăm prioritate implementării faţă de strategie decât să dăm prioritate strategiei în defavoarea implementării."

Trebuie să rezolvăm problemele oamenilor şi ale culturii corporaţiei pentru a îmbunătăţi implementarea strategiei şi pentru a realiza unitatea corporaţiei. Trebuie să dorim să trecem printr-o „adunare constitu-

ţională" dacă nu printr-o „revoluţie", să spunem problemelor pe nume, să le rezolvăm şi să obţinem o profundă implicare, având ca rezultat decizii înţelepte. Dar toate acestea nu se vor întâmpla fără să curgă ceva „sânge, transpiraţie şi lacrimi".

În cele din urmă implementarea cu succes a oricărei strategii ţine de consecvenţa oamenilor faţă de principiile guvernante şi de capacitatea lor de a aplica aceste principii în orice situaţie, folosindu-şi propria busolă morală.

Capitolul 9

# PUTEREA BAZATĂ PE PRINCIPII

Adevărata putere de a conduce derivă dintr-un caracter onorabil şi din exercitarea anumitor principii şi unelte ale puterii. Dar cele mai multe discuţii despre conducere se axează pe teorii genetice despre „marele om", pe teorii ale personalităţii care vorbesc despre „trăsături" sau pe teorii comportamentale care vorbesc despre „stil". Aceste teorii au mai mult o valoare de explicaţie decât de previziune. Ele pot explica de ce un anumit conducător s-a ridicat şi s-a menţinut dar nu ne pot ajuta nici să prevedem cine vor fi viitorii conducători nici să cultivăm capacitatea de a conduce.

O abordare mai fructuoasă este studierea adepţilor mai degrabă decât a conducătorilor şi evaluarea conducerii prin aflarea răspunsului la întrebarea de ce adepţii aleg să fie adepţi.

## TREI TIPURI DE PUTERE

Motivele pentru care adepţii aleg să fie adepţi sunt variate şi complexe dar ele pot fi examinate din trei perspective diferite, fiecare cu rădăcini psihologice şi motivaţionale diferite.

La un prim nivel, adepţii sunt adepţi din teamă – le e frică de ce s-ar putea întâmpla dacă nu fac ceea ce li se cere. Aceasta se poate num

*putere coercitivă.* Un astfel de lider a creat în adepţi teama că fie ceva rău li se va întâmpla fie ceva bun li se va lua dacă nu se supun. Aşa că din teama de posibilele consecinţe neplăcute ei se resemnează, se descurcă dându-şi consimţământul sau oferindu-şi loialitatea doar la nivelul vorbelor, cel puţin la început. Dar devotamentul lor e superficial şi energiile lor se pot repede îndrepta spre sabotaj şi distrugere „când nu vede nimeni" sau când ameninţarea nu mai există. Un exemplu foarte mediatizat vorbeşte despre un funcţionar iritat al unei linii aeriene care, simţind că a fost tratat în mod incorect, a şters abil orarele de zbor din memoria calculatoarelor în noaptea în care a demisionat. Care a fost costul supunerii forţate? Mai bine de un milion de dolari şi mii de ore de muncă irosite, un enorm impact negativ din partea pasagerilor nemulţumiţi.

Un al doilea nivel al reacţiilor sugerează că adepţii aleg să fie adepţi din cauza beneficiilor care le revin dacă fac acest lucru. Aceasta se poate numi *putere utilitară* din cauză că puterea în această relaţie se bazează pe schimbul folositor de bunuri şi servicii. Adepţii deţin ceva ce conducătorul îşi doreşte (timp, bani, energie, resurse personale, interes, talent, sprijin, etc.), iar conducătorul are ceva ce ei îşi doresc (informaţie, bani, avansări, cooptare, camaraderie, siguranţă, ocazii, etc.). Aceşti adepţi lucrează cu credinţa că dacă ei îndeplinesc ceea ce le revine prin înţelegere, făcând ceva pentru conducător, acesta poate şi va face ceva pentru ei. Multe din cele ce se întâmplă în decursul activităţii normale a organizaţiilor, de la corporaţii de miliarde de dolari până la viaţa zilnică a familiilor sunt alimentate de puterea folositoare.

Al treilea nivel al reacţiilor este diferit prin grad şi calitate de celelalte două. El se bazează pe puterea pe care unii oameni o au asupra altora pentru că aceştia din urmă tind să creadă în ei şi în ceea ce ei încearcă să realizeze. Oamenii au încredere în ei. Îi respectă. Îi onorează. Ei au adepţi pentru că oamenii vor să îi urmeze, vor să creadă în ei şi în cauza lor, vor să facă ceea ce vrea conducătorul. Aceasta nu e credinţă oarbă, ascultare prosteasca, servitute de robot; acesta este devotament inteligent, din toată inima, fără constrângeri. Aceasta este puterea legitimă.

Aproape oricine a avut experienţa acestui fel de putere într-un moment din viaţă, în calitate de adept, în relaţia cu un profesor, un şef,

un membru al familiei sau un prieten care le-a schimbat profund viața. Se poate să fi fost cineva care le-a dat ocazia de a avea succes sau de a excela, sau i-a încurajat când lucrurile păreau întunecate sau pur și simplu a fost disponibil când a fost nevoie de el. Orice ar fi făcut au făcut deoarece credeau în noi iar noi la rândul nostru am avut pentru ei respect, fidelitate, devotament și dorința de a le fi adepți aproape fără condiții sau restricții.

Fiecare dintre aceste tipuri de putere are o temelie diferită și fiecare duce la rezultate diferite.

## IMPACTUL PUTERII

Puterea coercitivă se bazează pe teama nutrită atât de conducător cât și de adept. Conducătorii tind să se bazeze pe puterea coercitivă când se tem că nu vor obține supunere. Acesta e abordarea „cu bățul", pe care puțini o aprobă în public dar pe care mulți o folosesc fie pentru că pare justificată în fața unor amenințări mai mari care îl pândesc pe lider fie pentru că este cea mai comodă soluție și pare să funcționeze în momentul respectiv. Dar eficiența acestei metode este o iluzie.

Conducătorul care îi stăpânește pe ceilalți cu ajutorul fricii va afla că acest lucru este temporar și poate avea consecințe contrare. Dispare când dispar conducătorul sau reprezentantul lui sau sistemul său de control. Deseori mobilizează energiile creatoare ale adepților în scopul de a se uni și de a rezista în moduri noi și necontrolate încă. Puterea coercitivă impune o povară psihologică și emoțională atât asupra liderului cât și asupra adepților. Încurajează suspiciunea, înșelătoria, necinstea și, pe termen lung, dezmembrarea organizației. Așa cum nota poetul și filozoful rus Aleksandr Soljenițân, „Deții putere asupra oamenilor doar atâta vreme cât nu le-ai luat totul. Dar când ai jefuit un om de tot ce are, el nu se mai află în puterea ta, e liber din nou."

Cea mai mare parte dintre organizații sunt menținute de puterea utilitară. Ea se bazează pe un sentiment de echitate și de cinste. Câtă vreme adepții simt că sunt recompensați în mod cinstit pentru ce au dat, relația se menține. Supunerea bazată pe puterea utilitară tinde să

semene mai mult cu influenţarea decât cu stăpânirea. Activitatea adepţilor se bucură de respect şi de consideraţie, dar numai din perspectiva lui „caveat emptor"*. Conducătorii sunt urmaţi pentru că aceasta le este util adepţilor. Astfel ei au acces la ceea ce conducătorul stăpâneşte prin poziţie, experienţă sau carismă. Când se bazează pe puterea utilitară, natura legăturii dintre adepţi şi conducător poate şi ea da naştere la consecinţe, dar acestea tind să fie pozitive mai degrabă decât negative.

Este din ce în ce mai mult recunoscut că relaţiile bazate pe puterea utilitară duc deseori la individualism mai degrabă decât la munca în echipă şi la eficienţa grupului, de vreme ce pentru fiecare individ este întărită convingerea că trebuie să dea atenţie propriilor sale perspective şi dorinţe. Jucătorii solitari se pot schimba odată cu fluctuaţia dorinţelor şi nevoilor. Demografia forţei de muncă, în permanentă schimbare, indică faptul că fidelitatea pe termen lung, fie din partea conducătorilor, fie din partea adepţilor, reprezintă excepţia. Indivizii vin şi pleacă, de la directori generali (precum în cazul companiei Apple Computers, care l-a schimbat pe Jobs cu Sculley) până la funcţionari (observaţi ce „carusel" de figuri noi este la magazinul din colţ), şi aceasta cu repercursiuni minime asupra pieţei – de fapt toţi suntem clienţi care mergem acolo unde putem găsi ceea ce dorim, aşa cum dorim. Autori divergenţi precum Frank Sinatra şi Burger King declară că putem obţine ceea ce dorim „în felul nostru"**.

În plus se încurajează o formă de etică situaţională conform căreia, în lipsa unor valori ale organizaţiei împărtăşite de toată lumea, indivizii decid de fiecare dată ce e cel mai bine, mai drept, mai cinstit. În forma sa cea mai urâtă, puterea utilitară reflectă elementele de justiţie predominante într-o societate în conflict, în care tribunalele impun cinstea în preluări, divorţuri şi falimente. În forma sa cea mai frumoasă, puterea utilitară reflectă dorinţa de a menţine relaţii, de afaceri sau personale, câtă vreme ele aduc un beneficiu pentru ambele părţi implicate.

Puterea legitimă este rară. Ea este semnul calităţii, distincţiei şi al excelenţei în toate felurile de relaţii. Ea se bazează pe onoare, liderul

---

* Lat.: „Ai grijă de client" (*nota traducătorului*).

** Aluzie la celebrul cântec al lui Sinatra, „My Way", care seamănă cu sloganul din reclama pentru lanţul de restaurante fast-food Burger King *(nota traducătorului)*.

onorându-l pe adept şi adeptul optând să-şi aducă contribuţia pentru că liderul e şi el onorat de către adept. Semnul distinctiv al puterii legitime este influenţa susţinută, proactivă. Puterea se menţine deoarece nu depinde de ce i se întâmplă adeptului, ceva dorit sau ceva nedorit. A fi activ înseamnă să faci mereu alegeri bazate pe valori profund recunoscute. Iar puterea legitimă apare când valorile adepţilor şi valorile liderului coincid. Puterea legitimă nu se impune, este invitată, fiindcă obiectivele personale atât ale adeptului cât şi ale liderului se încadrează într-un scop mai larg. Puterea legitimă apare când şi adepţii şi conducătorii cred tot atât de adânc în cauza sau scopul sau ţelul lor. Hans Selye, autorul cărţii „Stres fără suferinţă"* comentează: „Conducătorii sunt conducători doar dacă deţin respectul şi fidelitatea adepţilor lor."

Controlul este evident în cazul puterii legitime, dar nu e extern; este autocontrol. Puterea este creată când indivizii înţeleg că liderii lor sunt onorabili, aşa că indivizii au încredere în lideri, sunt însufleţiţi de către ei, cred profund în scopurile pe care ei le-au formulat şi doresc să fie conduşi. Liderii pot construi puterea legitimă în relaţiile cu adepţii lor prin sentimentul scopului şi al viziunii, caracterul, natura lor esenţială, prin ceea ce reprezintă ei. În cazul puterii legitime, comportamentul etic este încurajat deoarece fidelitatea se bazează pe principii aşa cum se manifestă ele în persoane. În cele din urmă etica îşi are temelia în devotamentul faţă de ideea de a face lucruri bune, iar puterea legitimă scoate la lumină dorinţa de a risca făcând lucruri bune pentru că liderul le preţuieşte, oferă un model în acest sens şi le confirmă prin viziunea pe care a formulat-o clar.

## OPŢIUNILE CONDUCĂTORULUI

Ori de câte ori apare o problemă sau o ocazie care necesită şi implicarea altora, conducătorul trebuie să opteze. Alegerea esenţială se referă la a alege pe baza unui anumit fel de putere – coercitivă, utilitară sau legitimă. Opţiunile vor fi limitate de către caracterul conducătorului

* În original: „Stress Without Distress"

(cine este el/ea cu adevărat şi ce a devenit ca urmare a opţiunilor precedente) şi de către abilităţile sale interactive, capacitatea şi trecutul său. Când suntem împinşi de la spate, când se exercită presiuni, este relativ uşor să ne bazăm pe poziţie sau statut sau recomandări sau afilieri sau dimensiuni ca să forţăm pe cineva să ne urmeze, să ne fie adept. Şi în lipsa abilităţilor interactive bine dezvoltate, sau a capacităţii de a rămâne, sub presiune, fidel unor valori profund asumate, sau în lipsa unui trecut de unitate şi încredere cu ceilalţi, este aproape imposibil ca un lider aflat în mijlocul unei crize să nu recurgă la forţă.

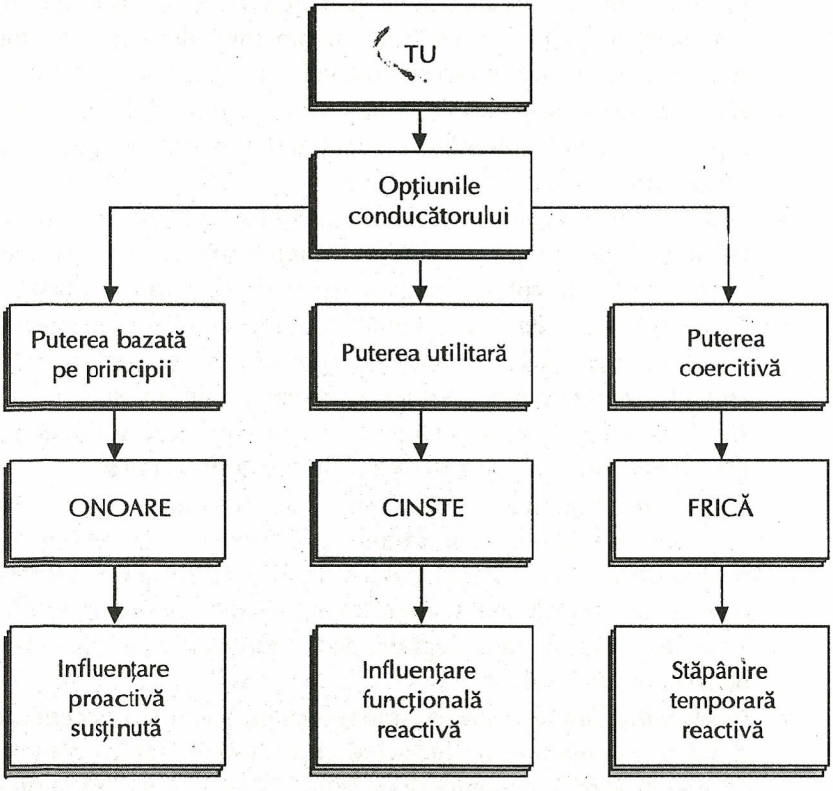
Posibilităţile pe care un lider care trebuie să facă o alegere le are la dispoziţie pot fi multiplicate. De exemplu, experienţa poate fi dezvoltată. Promovările pot fi continuate. Informările şi resursele pot fi acumulate. Iar efectul potenţial al puterii utilitare poate fi potenţat prin maxima apropiere de adepţi, prin coborârea pragurilor în vederea captării liderilor, prin simplificarea mecanismelor (politicile şi procedurile formale) pentru a crea relaţii funcţionale şi prin crearea de condiţii mai simple şi mai puţin costisitoare pentru ca adepţii să-şi formeze relaţii funcţionale. Acestea sunt acţiuni tactice care vor duce la mai multe opţiuni utilitare pentru lider.

În ce priveşte liderul care doreşte să crească puterea legitimă, se cere un devotament pe termen lung. Încrederea din relaţiile interumane, temelia puterii legitime, nu poate fi fabricată ad-hoc. Sinceritatea nu poate fi mimată multă vreme. Până la urmă liderii îşi arată adevărata faţă. Iar ceea ce este liderul, dincolo de ceea ce poate el face pentru sau împotriva adepţilor, determină în cele din urmă profunzimea puterii legitime pe care o deţine.

## ZECE INSTRUMENTE ALE PUTERII

Cu cât un conducător e mai onorat, mai respectat, mai tratat cu adevărată consideraţie de către ceilalţi, cu atât va fi mai legitimă puterea sa asupra lor. În funcţie de modul în care conducătorii îi tratează pe ceilalţi (inclusiv intenţiile reale şi cele mimate, capacitatea de interacţiune, trecutul interactiv), onoarea pe care adepţii le-o acordă va creşte sau va descreşte. A fi onorabil înseamnă a deţine putere.

**EVOLUŢIA PUTERII**




Iată zece sugestii de procedee şi principii care cresc onoarea şi puterea unui lider faţă de ceilalţi.

- *Puterea de convingere*, care include comunicarea motivelor şi a analizelor raţionale, susţinerea puternică a poziţiei sau a intenţiilor voastre păstrând în acelaşi timp un real respect faţă de ideile şi de punctul de vedere al adepţilor. Spuneţi clar DE CE şi CE. Menţineţi-vă în procesul de comunicare până când se ajunge la rezultate satisfăcătoare şi spre beneficiul reciproc.

- *Răbdarea* față de procese și față de persoane. În ciuda eșecurilor, neajunsurilor și inconvenientelor provocate de adepți și în ciuda propriei voastre nerăbdări în vederea atingerii scopurilor, mențineți perspectiva pe termen lung și rămâneți devotați țelurilor voastre când vă confruntați cu obstacole pasagere și cu opoziție.
- *Blândețe*, nu asprime, duritate sau forță când aveți de-a face cu aspecte vulnerabile, dezvăluiri și sentimente pe care adepții le-ar putea exprima.
- *Disponibilitatea de a învăța*, adică a lucra pe baza presupunerii că voi nu dețineți toate răspunsurile, toată înțelepciunea, și a prețui diferitele puncte de vedere, judecăți, experiențe deținute de adepți.
- *Toleranță*, reținerea de la a emite judecăți, acordarea prezumției de nevinovăție, reținerea de la a cere dovezi sau performanțe anumite drept condiție pentru susținerea prețuirii de sine.
- *Bunătate*, atenție, sensibilitate, iubire, capacitatea de a vă aminti lucruri mici care de fapt sunt lucrurile mari într-o relație.
- *Sinceritate*, obținerea de informații și perspective corecte despre cum pot evolua adepții în vreme ce ei sunt demni de respect pentru ceea ce sunt acum, indiferent de ceea ce posedă, stăpânesc sau fac, acordând tot respectul intențiilor, dorințelor, valorilor și scopurilor lor mai degrabă decât concentrându-vă exclusiv pe comportamentul lor.
- *Confruntare înțelegătoare*, recunoașterea greșelilor și a necesității ca adepții să opereze „corectări ale traiectoriei" într-un context de autentică grijă, preocupare și căldură în care adepții să se simtă în siguranță pentru a putea risca.
- *Consecvență*, în așa fel încât stilul vostru de conducere să nu fie o tehnică de manipulare pe care o puneți în aplicare când lucrurile nu ies cum vreți voi, când vă confruntați cu crize sau cu provocări sau când vă simțiți prinși în cursă, ci să fie mai degrabă un set de valori, un cod personal, o manifestare a caracterului vostru, o reflectare a persoanei care sunteți și care veți deveni.
- *Integritate*, cinste în a face să coincidă cuvintele și sentimentele cu gândurile și acțiunile, cu nici o altă dorință decât pentru binele altora, fără răutate sau înșelătorie, fără manipulare sau dominare; revizuirea constantă a scopurilor în efortul spre concordanță.

După unii, aceste principii şi idealurile pe care le reprezită pot fi imediat atribuite unor conducători deosebiţi precum Mahatma Gandhi, dar ele sunt mai greu de găsit în experienţele mult mai banale din viaţa de zi cu zi. În faţa acestei probleme Gandhi a spus: „Consider că nu sunt mai mult decât un om obişnuit cu capacităţi mai puţin decât obişnuite. Nu sunt un vizionar. Susţin că sunt un idealist practic. Nici nu pot să-mi revendic vreun merit special pentru ceea ce am reuşit să realizez prin cercetări laborioase. Nu am nici cea mai mică umbră de îndoială că orice bărbat sau femeie poate realiza acelaşi lucru ca şi mine dacă ar face acelaşi efort şi ar cultiva aceeaşi speranţă şi credinţă."

Conducătorii care pun în funcţiune principiul puterii legitime prin opţiunile pe care le fac sunt mult mai atenţi la ceea ce cer de la alţii dar o fac cu mai multă încredere. Cu cât ei înţeleg mai bine relaţia dintre putere şi conducere cu atât va fi mai mare capacitatea lor de a-i conduce şi de a-i influenţa pe ceilalţi fără a-i forţa. Şi s-ar putea ca ei să aibă parte de o conştiinţă neobişnuit de liniştită, care însoţeşte faptul de a fi un conducător mai înţelept şi mai eficient.

Capitolul 10

# CREAREA UNOR CĂI DE COMUNICARE CURATE

La rădăcina celor mai multe probleme de comunicare se află probleme de percepere sau de credibilitate. Nici unul dintre noi nu vede lumea aşa cum este ci aşa cum noi, cum sistemele noastre de referinţă sau „hărţile" noastre descriu teritoriul. Iar percepţiile pe care le datorăm experienţelor noastre influenţează mult sentimentele, convingerile şi comportamentul nostru.

## PERCEPERE ŞI CREDIBILITATE

Problemele de percepere şi de credibilitate pot deveni în cele din urmă nişte „noduri" complicate pe care deseori le numim „conflicte de personalitate" sau „dificultăţi de comunicare". Problemele de credibilitate sunt mult mai dificil de rezolvat mai ales deoarece fiecare dintre cei implicaţi crede că el vede lumea aşa cum este ea şi nu aşa cum este el. Fără să fie conştient de distorsiunea din propria sa percepţie, el are următoarea atitudine: „Dacă nu eşti de acord cu mine, în ochii mei tu automat greşeşti, pur şi simplu pentru că eu sunt sigur că am dreptate."

Ori de câte ori „avem atât de multă dreptate" încât facem pe oricine vede sau gândeşte altfel să creadă că greşeşte, cel mai bun mod în care

aceştia se pot apăra de alte lezări din partea noastră este să ne eticheteze, să ne ţintuiască, să ne trimită, cu sentinţă pe o perioadă nedeterminată, într-o închisoare intelectuală şi afectivă din care nu vom ieşi până când nu plătim „până la ultimul bănuţ". Cele mai multe probleme de credibilitate pot fi rezolvate dacă una dintre părţile implicate sau amândouă îşi vor da seama că la rădăcină se află o problemă de percepţie.

## ATITUDINI ŞI COMPORTAMENTE

Anumite atitudini şi comportamente sunt indispensabile pentru curăţarea căilor de comunicare.

### *Atitudini*

- Presupun că eşti de bună credinţă; nu pun la îndoială sinceritatea sau echilibrul tău mental.
- Ţin la relaţia noastră şi doresc să rezolvăm această diferenţă de percepţie. Te rog ajută-mă să văd lucrurile din punctul tău de vedere.
- Nu am nimic împotrivă să fiu influenţat de părerile altora şi sunt pregătit să mă schimb.

### *Comportamente*

- Ascultă ca să înţelegi.
- Vorbeşte ca să fii înţeles.
- Începe dialogul de la un punct comun de referinţă sau de la un punct asupra căruia sunteţi de acord şi apropie-te încet de chestiunile în dezacord.

Odată ce v-aţi însuşit aceste trei atitudini şi comportamente aproape orice problemă de percepere sau de credibilitate poate fi rezolvată.

Deseori, când o persoană înţelege acest lucru îşi schimbă felul de a vorbi. În loc să spună „aşa stau lucrurile" va spune „Aşa văd eu lucru-

rile." În loc să spună „Uite cum e" va spune „După părerea mea..." sau „Eu cred că..." sau „După cum văd eu..." Un astfel de limbaj admite că şi alţi oameni fac parte din rasa umană spunându-le „Şi tu eşti important. Ca şi ale mele, vederile şi sentimentele tale sunt legitime şi respectabile."

Când alţii ne judecă sau nu sunt de acord cu noi răspunsul nostru va trebui să semene, ca ton dacă nu ca substanţă, cu răspunsul următor: „Bine, tu vezi lucrurile altfel. Aş vrea să înţeleg cum le vezi tu." Când suntem în dezacord cu cineva, în loc să spunem „Eu am dreptate şi tu greşeşti" vom spune „Eu văd lucrurile altfel. Dă-mi voie să îţi împărtăşesc felul în care le văd eu."

## RELAŢII INTERUMANE ŞI CUVINTE

Nu-l voi uita niciodată pe un prieten al meu care era profund îndurerat din cauza relaţiei cu fiul său adolescent. „Când intru în camera în care el citeşte sau se uită la televizor, el se ridică şi iese – atât de proastă e relaţia noastră", spunea el.

L-am încurajat să încerce mai întâi să-l înţeleagă pe fiul lui mai degrabă decât să-l facă pe fiul lui să-l înţeleagă pe el şi sfaturile lui. El a răspuns: „Îl înţeleg deja. El are nevoie să înveţe să-i respecte pe părinţii lui şi să-şi arate recunoştinţa pentru tot ce încercăm să facem pentru el."

„Dacă vrei ca fiul tău să fie realmente deschis cu tine trebuie să porneşti de la presupunerea că tu nu îl înţelegi şi poate nu îl vei înţelege niciodată pe deplin, dar doreşti să-l înţelegi şi încerci."

În cele din urmă tatăl a fost de acord să pornească de la această presupunere fiindcă deja încercase aproape orice altceva. I-am spus că va trebui să se pregătească pentru comunicare deoarece aceasta îi va pune la încercare răbdarea şi stăpânirea de sine.

În seara următoare, pe la orele opt, tatăl s-a apropiat de fiu şi i-a spus: „Fiule, nu sunt mulţumit de relaţia noastră şi aş vrea să văd ce am putea face să o îmbunătăţim. Poate că nu ţi-am acordat destul timp ca să te înţeleg."

„Ba bine că nu! Nu m-ai înţeles niciodată!" a ripostat fiul imediat.

Tatăl fierbea pe dinăuntru dar a reuşit să se abţină de la o replică precum „Ei bine, puşti nerecunoscători! Să nu-ţi închipui că nu te înţeleg! Am trecut şi eu prin toate astea! Ştiu perfect cum e!".

Dar şi-a înfrânat acest impuls şi a spus: „Bine, fiule, poate nu te-am înţeles, dar aş vrea. Mă poţi ajuta? Să luăm de exemplu cearta pe care am avut-o săptămâna trecută în legătură cu maşina. Poţi să-mi spui cum vedeai tu lucrurile?"

Fiul, încă supărat, i-a oferit explicaţia sa autojustificatoare. Tatăl şi-a înfrânat din nou tendinţa de a se repezi cu propria sa explicaţie autojustificatoare şi a continuat să asculte ca să înţeleagă. Era mulţumit că se hotărâse să facă acest lucru înainte să fie prea târziu.

În timp ce asculta, se întâmpla ceva minunat. Fiul său a început să se înmoaie. Curând a lăsat garda jos şi a început să-şi deschidă sufletul în legătură cu unele din adevăratele lui probleme şi sentimente profunde.

Tatăl era atât de copleşit de ceea ce se întâmpla între ei încât cu greu se stăpânea. Şi-a deschis şi el sufletul şi i-a împărtăşit fiului unele dintre sentimentele şi îngrijorările sale profunde, ca şi părerile lui despre ceea ce se întâmplase în trecut. Pentru prima oară după ani de zile nu erau pe poziţii de atac şi apărare ci realmente încercau să se înţeleagă unul pe altul. Ce fericire a fost pentru amândoi!

Pe la zece şi jumătate mama a intrat să le spună că era ora de culcare. Tatăl a spus că ei doi comunicau „pentru prima oară" şi că dorea să continue discuţia. Au stat împreună până după miezul nopţii şi au vorbit despre multe lucruri importante pentru amândoi. Câteva zile mai târziu, tatăl mi-a spus despre experienţa lui cu lacrimi în ochi: „Am sentimentul că mi-am regăsit fiul şi că el şi-a regăsit tatăl." Era sincer recunoscător că a început această experienţă hotărât ca mai întâi să înţeleagă şi apoi să încerce să fie înţeles.

În comunicare, dimensiunea crucială este relaţia interpersonală. Multe încurcături serioase se formează în căile de comunicare din cauza relaţiilor interpersonale defectuoase. Când relaţiile sunt încordate, trebuie să fim foarte atenţi la cuvintele pe care le folosim fiindcă riscăm să jignim, să provocăm o scenă sau să fim greşit înţeleşi. Când relaţiile sunt defectuoase, oamenii devin suspicioşi, neîncrezători, considerând că omul a greşit fie şi din cauza unui singur cuvânt în loc să încerce să interpreteze înţelesul şi intenţia cuvintelor sale.

Pe de altă parte, când relaţia e strânsă şi armonioasă, putem aproape să comunicăm fără vorbe. Unde există profundă încredere şi bune sentimente nu trebuie să fim atenţi la fiecare cuvânt pe care îl spunem. Putem să zâmbim sau nu şi totuşi să comunicăm şi să obţinem înţelegerea. Când relaţia nu e bine stabilită, cuvinte cât un capitol întreg nu vor fi suficiente pentru a comunica un anumit înţeles fiindcă înţelesul nu se află în cuvinte, ci în oameni.

Cheia comunicării eficiente este relaţia de la om la om. În momentul în care intrăm în această relaţie specială cu o altă persoană, începem să schimbăm însăşi natura comunicării noastre cu el sau cu ea. Începem să acumulăm încredere unul în altul. În acest context trebuie să aveţi în vedere valoarea vizitelor particulare la fiecare angajat, a unui prânz privat cu un asociat de afaceri, a unei discuţii particulare cu un client, adică a unui timp în care atenţia voastră este concentrată asupra acelei persoane, asupra intereselor, grijilor, nevoilor, speranţelor, temerilor şi îndoielilor sale.

Există un afiş cu un peisaj montan răpitor şi cu această invitaţie în partea inferioară: „Fiţi numai al muntelui o zi." Să schimbăm sloganul în „Fiţi numai al clientului vostru o zi" sau „Fiţi numai al consortului vostru o seară." Încercaţi să fiţi complet prezent lângă cealaltă persoană şi să treceţi dincolo de interesele voastre personale, de propriile voastre griji, temeri şi nevoi. Fiţi întru totul alături de directorul, de clientul sau de consortul vostru. Daţi-le ocazia să îşi exprime interesele şi scopurile şi subordonaţi sentimentele voastre sentimentelor lor.

## HARTA ŞI TERITORIUL

Construirea de relaţii armonioase şi realizarea înţelegerii reciproce pot fi dificile. Cu toţii trăim în două lumi, cea intimă, subiectivă, din interiorul capului nostru, şi cea reală, obiectivă, din exterior. Am putea spune că prima lume este „harta" iar a doua este „teritoriul".

Nici unul dintre noi nu deţine o hartă absolut completă şi perfectă a teritoriului sau a lumii obiective, reale. În vreme ce oamenii de ştiinţă încearcă permanent să facă hărţi din ce în ce mai bune, numai creato-

rul teritoriului deține harta perfectă și completă. Toți adevărații oameni de știință evită să vorbească despre cea mai recentă teorie a lor ca despre un fapt, ci doar ca despre cea mai bună explicație formulată până în acel moment.

Din când în când avem experiențe care schimbă cadrul nostru de referință sau harta prin intermediul căreia privim teritoriul, lumea obiectivă. Când acest lucru se întâmplă, se schimbă și comportamentul nostru pentru a reflecta noul cadru de referință; de fapt, cel mai rapid mod de a schimba comportamentul unei persoane este acela de a-i schimba harta sau cadrul de referință dându-i alt nume, un alt rol sau o altă responsabilitate sau plasându-l într-o altă situație.

## ABILITATE ȘI SIGURANȚĂ

Abilitatea de a comunica poate fi considerată un iceberg cu cele două părți ale sale. Partea mică, vizibilă a icebergului este acel nivel al comunicării care se referă la abilitate. Marea masă a icebergului, tăcută și nevăzută, de sub apă, reprezintă nivelul mai profund, acela al atitudinii și al motivației. Să numim acest nivel baza de siguranță a persoanei respective. Pentru a realiza vreo îmbunătățire semnificativă pe termen lung a capacităților noastre de comunicare trebuie să lucrăm la ambele nivele: abilitatea și siguranța.

Comunicarea eficientă necesită abilități, iar dezvoltarea lor necesită practică. O persoană nu-și poate îmbunătăți modul în care joacă tenis doar citind cărți despre tenis sau privind mari jucători: trebuie să iasă pe teren și să pună în practică ce a citit sau a văzut, progresând încet de-a lungul diferitelor nivele de calificare. Pentru a ne îmbunătăți abilitățile interpersonale trebuie să urmăm același proces natural. Dar, din păcate, din cauza stigmatului aplicat „începătorilor", mulți pretind că dețin abilități interpersonale pe care nu le dețin. Mai mult, unii nu sunt dornici să treacă prin procesul de învățare sau să adopte atitudinea de a dori să-și îmbunătățească aptitudinile de empatie. Oricum, singurul mod de a ajunge din punctul în care ne aflăm acum până în punctul unde am vrea să ne aflăm este de a accepta că ne aflăm unde ne aflăm.

Am auzit odată o istorie care ilustrează această idee. Un tânăr s-a dus la medicul lui plângându-se de marea plictiseală din viaţa lui, care îl făcea să se simtă ca şi cum fusese anesteziat. Esenţa celor spuse de el era cam aceasta: „Îmi îndeplinesc programul zilei dar pur şi simplu nu-mi pasă. Totul este rutină şi mecanică, nimic din viaţă nu mai e pasionant."

După ce l-a examinat, doctorul a completat o fişă din care reieşea că sănătatea lui fizică era perfectă. Cu toate acestea, doctorul simţea că, dincolo de ce putea el examina fizic, tânărul avea o problemă profundă care îi afecta dimensiunea spirituală.

„Aş vrea să-ţi dau câteva indicaţii pe care să le urmezi timp de o zi", i-a spus doctorul pacientului său. „Mai întâi, ce loc preferi?"

„Nu ştiu", a spus pacientul repede.

„Când erai mic ce loc preferai? Ce-ţi plăcea să faci?"

„Îmi plăcea plaja."

Atunci doctorul a spus: „Ia aceste trei indicaţii şi du-te pe plajă. Pe una o vei citi la ora nouă, pe a doua la prânz şi pe ultima la ora trei. Trebuie să fii de acord să urmezi indicaţiile şi să nu o citeşti pe următoarea până nu e momentul. Ţi se pare corect?"

„N-am mai auzit niciodată aşa ceva", a răspuns pacientul sceptic.

„Ei bine, eu cred că îţi va fi de un real ajutor."

Aşa că tânărul cel neliniştit a luat indicaţiile şi s-a dus pe plajă, pe la nouă, singur, aşa cum i se spusese. Fără radio, fără telefon, fără prieteni. Era singur cu plaja şi cu indicaţia, pe care a citit-o imediat. Conţinea două cuvinte: „Ascultă cu atenţie."

„Nu pot să cred," a exclamat el. „Să fac asta trei ore!" După un minut se plictisise. După ce a ascultat pescăruşii rotindu-se deasupra lui şi valurile lovindu-se de stânci, se întreba ce ar putea face timp de trei ore. „Dar am promis", şi-a spus el. „Am să mă ţin de promisiune. La urma urmei, nu e vorba decât de o zi."

A început să se gândească profund la ideea de a asculta cu atenţie. A început să asculte bine, şi curând putea auzi sunete pe care nu le identificase niciodată până atunci. Putea auzi două valuri, diferite feluri de păsări, crabii umblând prin nisip, şoapte peste şoapte. Curând i s-a deschis o lume complet nouă şi fascinantă. Întregul sistem i s-a calmat; a devenit meditativ, relaxat, împăcat. Când a venit prânzul era aproape

euforic şi sincer dezamăgit că trebuia să scoată a doua indicaţie, dar a rămas fidel promisiunii.

De data asta erau trei cuvinte: „Încearcă să-ţi aminteşti trecutul." Şocat de acest mesaj criptic, a început să se gândească la copilărie, când se juca pe plajă. Prin mintea lui pluteau întâmplări după întâmplări. Îşi amintea cum prăjeau scoici împreună cu familia, îşi amintea cum îl privea pe fratele lui, omorât în Al Doilea Război Mondial, alergând pe plajă, foarte fericit că se terminase şcoala. O nostalgie profundă l-a învăluit, trezind multe amintiri şi sentimente pozitive. Era profund cufundat în amintiri când a venit ora trei. Din nou îi venea greu să citească următoarea indicaţie, din cauza căldurii şi a bucuriei pe care le simţea.

Totuşi a scos ultima indicaţie: „Analizează-ţi motivaţiile." Era cea mai dificilă indicaţie; era miezul problemei, şi el şi-a dat seama imediat. A început să-şi facă introspecţia. A analizat fiecare aspect al vieţii sale, toate felurile de situaţii cu tot felul de oameni. A făcut o descoperire foarte dureroasă: egoismul era trăsătura lui principală. Niciodată nu văzuse dincolo de sine, nu se identificase cu un scop mai larg, cu o cauză mai meritorie, întrebând mereu: „Mie ce-mi iese din asta?"

Descoperise rădăcina plictiselii care îl sâcâia, a vieţii sale fără strălucire, a atitudinii sale mecanice faţă de toate. Când s-a facut ora şase, el devenise profund împăcat, îşi amintise şi privise adânc în el însuşi. Urmând cele trei indicaţii, luase câteva decizii în legătură cu cursul vieţii sale începând din acel moment şi începuse să se schimbe.

Ca să poţi asculta cu toată atenţia pe altcineva vorbind despre probleme vitale este nevoie de foarte multă siguranţă interioară, pentru că acest fapt expune propriile noastre puncte vulnerabile şi ne poate schimba. Iar dacă în adâncul nostru ne simţim destul de nesiguri, nu ne putem permite riscul de-a consimţi să ne schimbăm. Avem nevoie să simţim că lucrurile sunt previzibile şi sigure. Aceasta este anatomia prejudecăţilor sau a sentinţelor date înaintea procesului: judecăm dinainte ca să nu trebuiască să facem faţă posibilităţii de a se întâmpla ceva nou. Spectrul schimbării îi sperie pe cei mai mulţi.

Dacă suntem schimbaţi sau influenţaţi ca urmare a faptului că am ascultat cu empatie, trebuie să putem spune „E-n regulă, asta nu schimbă nimic", deoarece adânc în sinea noastră nu putem fi schimbaţi.

Adevăratul nostru eu, „sâmburele" nostru, este un set de valori şi sentimente care ne reprezintă exact aşa cum suntem, un sentiment de valoare intrinsecă independent de modul în care ceilalţi ne tratează. Acesta este eul nostru inviolabil, adevărata noastră identitate.

## LOGICĂ ŞI EMOŢIE

Comunicarea eficientă, care funcţionează în ambele sensuri, necesită ca noi să exprimăm atât conţinutul cât şi intenţia şi să învăţăm să vorbim limbajul logicii şi al emoţiei.

Limbajul logicii şi cel al sentimentului sunt pur şi simplu două limbaje diferite, limbajul sentimentului sau al emoţiei fiind de departe cel mai puternic şi cu cel mai mare efect de motivare. Iată de ce este atât de important să ascultaţi în primul rând cu ochii şi cu inima şi abia apoi cu urechile. Trebuie să căutăm să înţelegem intenţia comunicării fără prejudecată sau respingere faţă de conţinut. Putem face acest lucru acordând timp şi răbdare, încercând mai întâi să înţelegem şi exprimându-ne sincer sentimentele.

Pentru a fi eficienţi când vă prezentaţi punctul de vedere, începeţi prin a demonstra o înţelegere clară a celorlalte puncte de vedere. Exprimaţi-le mai bine decât o pot face însişi susţinătorii lor. Prezentările eficiente încep cu preevaluarea.

## SIMPATIE ŞI EMPATIE

A acorda toată atenţia, a fi complet prezent, a face efortul de a vedea dincolo de propria biografie, a căuta să vezi lucrurile din punctul de vedere al celuilalt necesită curaj, răbdare şi resurse interioare de siguranţă. Înseamnă a fi deschis la noutate şi la schimbare. Înseamnă a te aşeza în minţile şi inimile celorlalţi pentru a vedea lumea aşa cum o văd ei. Nu înseamnă să simţiţi exact aşa cum simt ei. Aceasta este simpatia. Înseamnă mai degrabă că înţelegeţi cum simt ei pe baza felului în care ei văd lumea. Aceasta este empatia.

O atitudine de empatie este extrem de atrăgătoare fiindcă vă menţine deschişi iar ceilalţi simt că acceptaţi noutatea şi că sunteţi influenţabili. Amintiţi-vă că esenţa influenţei voastre asupra lor este perceperea de către ei a faptului că au influenţă asupra voastră. Când vom învăţa să ascultăm, căutând mai întâi să înţelegem, vom învăţa mai mult despre comunicare. Vom învăţa că este absolut inutil să folosim mintea pentru a domina inima. Vom învăţa că există două limbaje - cel al logicii şi cel al emoţiei – şi că oamenii acţionează mai mult pe baza a ceea ce simt decât pe baza a ceea ce gândesc. Vom afla că dacă nu există bune sentimente între oameni le va fi aproape imposibil să raţioneze împreună din cauza barierelor emoţionale. Vom afla că frica este un nod în inimă şi că pentru a dezlega acest nod trebuie să ne îmbunătăţim relaţiile interumane.

La urma urmei comunicarea nu e atât o chestiune de intelect cât una de încredere şi de acceptare a celorlalţi, a ideilor şi sentimentelor lor, a faptului că ei sunt diferiţi şi că, din punctul lor de vedere, ei au dreptate.

## FALSE ÎNCEPUTURI

Cea mai mare parte dintre comunicările organizaţiilor şi ale persoanelor este guvernată de valorile sociale. Normele sociale puternice ne fac deseori să fim defensivi deoarece credem că *ăia* vor să ne distrugă pe *noi*. Multe culturi – ale familiilor sau ale firmelor – se încurcă în mlaştinile politice şi sociale, guvernate de cine-ştim-noi, de atenţia faţă de construirea imaginii, de necesitatea de a da impresia corectă, de a întâlni pe cine trebuie atunci când trebuie, de toanele schimbătoare ale celor de la vârf, sau de un spirit de adversitate.

Vă întreb: Ce procent din timpul şi energia familiei sau firmei voastre este cheltuit pentru vreun fel de comunicare defensivă? Ce procent din energie este cheltuit pentru lucruri care nu contribuie la a vă ajuta consortul, copiii sau clienţii, pentru lucruri inutile precum gâlcevi interne, rivalităţi între sectoare, uneltiri sau conflicte interpersonale? Majoritatea oamenilor admit că între 20 şi 40 la sută din timpul şi energia lor este cheltuit în aceste moduri destructive.

În vreme ce admitem o astfel de risipă, deseori luăm măsuri de îmbunătăţire. Cele mai multe încep în mod spectaculos, chiar dramatic. Dar curând se împotmolesc. Iniţiative noi mor în mlaştini de uneltiri, comunicări defensive, rivalităţi interpersonale, competiţii între sectoare, concursuri de împrejurări şi manipulări. Imediat ce noua iniţiativă este anunţată, o rezistenţă masivă este mobilizată împotriva ei. Cultura organizaţiei s-a hrănit atât de mult din ea însăşi că acum încearcă să devoreze noile iniţiative.

Noile iniţiative se concentrează adesea asupra îmbunătăţirii proceselor de comunicare şi a pregătirii oamenilor pentru abilitatea de a asculta şi de a-şi explica în mod clar punctul de vedere. Alte iniţiative se concentrează asupra abilităţii de a rezolva probleme şi de a dezvolta echipe eficiente de lucru. Aceste eforturi de pregătire, bine intenţionate, încearcă să creeze un spirit de cooperare. Dar cultura organizaţiei e atât de intoxicată de uneltiri, atât de mult bazată pe poziţii defensive şi pe putere coercitivă, pe motivaţii instinctive, de genul „morcovul şi bâtul", că oamenii opun rezistenţă acestor iniţiative. Cultura devine cinică. Următoarea nouă iniţiativă este percepută ca un nou efort frenetic, disperat, dramatic, infructuos, de a produce lucruri bune. Treptat cultura devine obosită şi demoralizată. Chestiunile de supravieţuire, salariu, siguranţă devin dominante. Mulţi se adaptează aflându-şi satisfacţiile principale în afara slujbei, fiindcă aici nu se mai găseşte satisfacţie intrinsecă. Ei îşi păstrează slujba mai ales pentru a-şi finanţa alte activităţi pe care le consideră mai satisfăcătoare.

Dacă nu vom cultiva conducerea bazată pe principii în interiorul organizaţiilor noastre, eforturile noastre de a îmbunătăţi comunicarea vor avea o valoare permanentă mică. Baza îmbunătăţirii se află în oameni şi în relaţii. Dacă ignorăm această bază iniţiativele noastre de îmbunătăţire vor şovăi sau vor eşua. Comunicarea eficientă se construieşte cu cimentul încrederii. Iar încrederea se bazează pe calitatea de a fi demn de încredere, nu pe politică.

Capitolul 11

# TREIZECI DE METODE DE INFLUENȚARE

Toți dorim să avem o influență pozitivă asupra anumitor oameni din anturajul nostru personal și profesional. Motivul poate fi obținerea de noi afaceri, menținerea clienților, păstrarea prieteniilor, schimbarea comportamentelor sau îmbunătățirea relațiilor în căsnicie sau în familie.

Dar cum realizăm acest lucru? Cum influențăm puternic și etic viețile altor oameni? Eu afirm că există trei categorii fundamentale de influențare: 1) modelarea cu ajutorul exemplului (ceilalți *văd*); 2) construirea de relații de afecțiune (ceilalți *simt*); și 3) instruirea cu ajutorul sfaturilor (ceilalți *aud*).

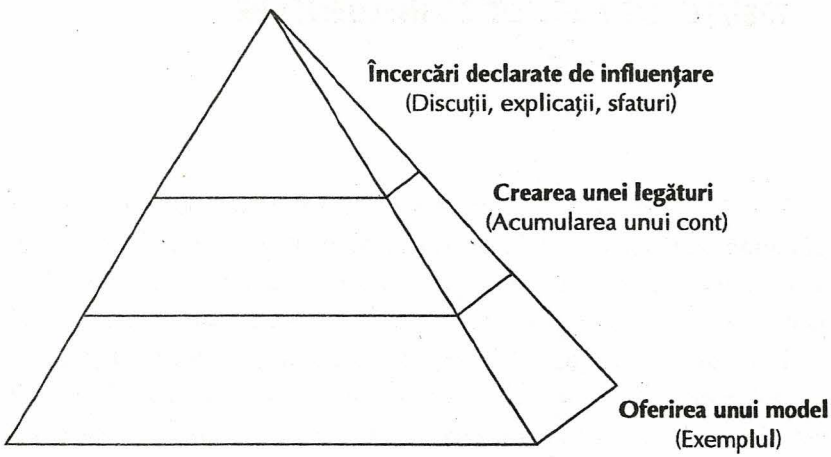
Următoarele treizeci de metode de influențare se încadrează în aceste trei categorii.

## EXEMPLU: CINE SUNTEȚI ȘI CUM VĂ PURTAȚI

1. *Abțineți-vă de la a spune un lucru neplăcut sau negativ,* mai ales când sunteți provocați sau obosiți. În astfel de împrejurări, a nu spune un lucru neplăcut sau o critică este forma supremă de stăpânire de sine. Curajul e caracteristica fiecărei calități puse la cea mai grea încercare. Dacă nu avem nici un model de stăpânire de sine pe care să-l urmăm ne

vom descărca frustrarea pe colegii de muncă. S-ar putea să avem nevoie să găsim noi modele, noi exemple de urmat, să învăţăm să câştigăm noi înşine propriile noastre bătălii, să ne înţelegem perfect motivele, să avem perspectivă şi control şi să ne îndepărtăm de exprimări impulsive sau izbucniri.

**PIRAMIDA INFLUENŢĂRII**




2. *Aveţi răbdare cu ceilalţi.* În momente de stres nerăbdarea noastră iese la suprafaţă. Putem spune lucruri pe care de fapt nu le gândim sau nu intenţionăm să le spunem, lucruri exagerate. Sau putem deveni posomorâţi, comunicând, prin emoţie şi atitudine mai degrabă decât prin cuvinte, elocventele noastre mesaje de critică, judecare, respingere. Răbdarea este expresia concretă a credinţei, speranţei, înţelepciunii şi iubirii. Este o emoţie foarte activă. Nu e indiferenţă, suferinţă posomorâtă sau resemnare. Răbdarea este sârguinţa emoţiilor. Ea acceptă realitatea proceselor treptate şi a ciclurilor naturale de creştere. Viaţa ne oferă nenumărate ocazii de a

exersa răbdarea – de a ne pune la încercare fibra emoţională – de la aşteptarea unei persoane sau a unui avion care întârzie până la a asculta cu calm despre sentimentele şi experienţele copilului nostru când avem alte sarcini mai presante.

3. *Faceţi distincţia între o persoană şi comportamentul sau rezultatele ei.* În vreme ce s-ar putea să nu fim de acord cu purtările proaste sau cu rezultatele slabe, este necesar ca mai întâi să comunicăm şi să ajutăm la construirea sentimentului valorii intrinseci şi al preţuirii de sine, total separat de comparaţii şi de judecăţi. Făcând acest lucru vom inspira puternic eforturile mai mari. Puterea de a distinge între persoană şi rezultatele ei şi de a comunica valoarea intrinsecă izvorăşte firesc din propriul nostru sentiment al valorii intrinseci.

4. *Faceţi servicii anonime.* Ori de câte ori facem bine pentru alţii în mod anonim, ne creşte sentimentul valorii intrinseci şi al preţuirii de sine. Mai mult, câştigăm înţelegerea valorii celorlalţi ajutându-i fără să aşteptăm reclamă sau recompensă. Ajutorul altruist a fost mereu una dintre cele mai puternice metode de influenţare.

5. *Alegeţi răspunsul activ.* De ce atât de puţini dintre noi „fac" la nivelul a ceea ce „ştiu"? Pentru că neglijăm articulaţia dintre ceea ce ştim şi ceea ce facem, adică nu ne alegem răspunsul. Alegerea ne cere să privim în perspectivă şi abia apoi să ne decidem propriile acţiuni şi reacţii. Alegerea înseamnă acceptarea responsabilităţii pentru atitudinile şi acţiunile noastre, refuzul de a da vina pe alţii sau pe împrejurări. Ea presupune, în ultimă instanţă, o luptă internă între motive care se concurează sau între concepte contradictorii. Dacă nu ne exercităm puterea de a alege înţelept, acţiunile nostre vor fi determinate de condiţii. Suprema noastră libertate este dreptul şi puterea de a decide modul în care oricine sau orice din afara noastră ne va afecta.

6. *Ţineţi-vă promisiunile făcute altora.* Formulând şi îndeplinind promisiuni şi hotărâri câştigăm influenţă asupra altora. Pentru a fi mai buni şi a lucra mai bine trebuie să facem promisiuni (hotărâri, angajamente, jurăminte, legăminte), dar niciodată nu trebuie să facem o promisiune pe care nu o vom ţine. Folosind cunoaşterea de sine putem fi foarte selectivi în promisiunile pe care le facem. Capacitatea de a face şi de a

ţine promisiuni este o importantă măsură a credinţei în noi înşine şi a integrităţii noastre.

7. *Concentraţi-vă asupra cercului de influenţă.* Concentrându-ne să facem ceva pozitiv în legătură cu lucrurile asupra cărora avem controlul, ne extindem cercul de influenţă. Problemele de control direct se rezolvă schimbând deprinderile de gândire şi de acţiune. Problemele de control indirect ne cer să ne schimbăm metodele de influenţare. De exemplu, ne plângem din când în când: „Ce bine ar fi dacă şeful ar putea înţelege programul meu sau problema mea..." Dar puţini dintre noi îşi dau osteneala să pregătească acel fel de prezentare pe care şeful ar asculta-o şi ar respecta-o, pe limba lui, cu tot ce are el pe cap. În absenţa problemelor de control ne putem controla reacţiile la probleme, hotărând în sinea noastră modul în care oricine sau orice ne va afecta. După cum spunea William James: „Ne putem schimba situaţia printr-o simplă schimbare de atitudine."

8. *Trăiţi după legea iubirii.* Atunci când trăim după legile iubirii încurajăm supunerea faţă de legile vieţii. Oamenii sunt foarte delicaţi pe dinăuntru, mai ales cei care se comportă ca şi cum ar fi duri şi independenţi. Dacă îi ascultăm cu a treia ureche, cu inima, îi vom auzi spunându-ne acest lucru. Câştigăm şi mai multă influenţă asupra lor arătând iubire, mai ales iubire necondiţionată, fiindcă aceasta le dă oamenilor un sentiment de valoare intrinsecă şi de siguranţă independent de comportamnetul standard sau de comparaţile cu ceilalţi. Mulţi îşi trag siguranţa şi puterea din aparenţe, însemne ale statutului, poziţie, realizări, asocieri. Dar împrumutul de putere duce inevitabil la acumularea de slăbiciune. Cu toţii ne îndoim de tehnicile superficiale din relaţiile interumane şi de formulele manipulative de succes care nu au nimic de-a face cu iubirea sinceră.

## RELAŢII INTERPERSONALE: ÎNŢELEGEŢI? VĂ PASĂ?

9. *Presupuneţi despre ceilalţi cele mai bune lucruri.* Dacă presupunem că ceilalţi sunt de bună credinţă obţinem rezultate bune. Acţionând pe baza presupunerii că ceilalţi doresc şi intenţionează să facă tot

ce le stă în putinţă, aşa cum văd ei acest lucru, puteţi exercita o influenţă puternică şi revela tot ce au ei mai bun. Eforturile noastre de a clasifica şi categorisi, de a judeca şi măsura, vin deseori din propria noastră nesiguranţă şi frustrare când avem de-a face cu realităţi complexe şi în schimbare. Fiecare om are multe dimensiuni şi posibilităţi, unele evidente, multe latente. Iar acestea tind să răspundă la modul în care îi tratăm pe oameni şi la ce credem despre ei. S-ar putea ca unii să ne dezamăgească sau să profite de încrederea noastră, considerându-ne naivi sau creduli. Dar cei mai mulţi vor reuşi, pur şi simplu pentru că noi credem în ei. Nu îi blocaţi pe mulţi de teama faţă de câţiva! Oricând presupunem că există bunăcredinţă, venită din bune motive şi din siguranţă interioară, facem apel la ce e bun în ceilalţi.

10. *Căutaţi mai întâi să înţelegeţi.* Căutaţi mai întâi să înţelegeţi şi apoi să fiţi înţeleşi. Când comunicăm cu altcineva trebuie să îi acordăm toată atenţia, să fim complet prezenţi. Apoi trebuie să exersăm empatia – să privim din punctul de vedere al celuilalt, să „umblăm în pantofii lui" o vreme. Pentru aceasta e nevoie de curaj, răbdare şi surse interne de siguranţă. Dar până când oamenii nu vor simţi că voi îi înţelegeţi nu vor fi deschişi faţă de influenţa voastră.

11. *Recompensaţi exprimările sau întrebările deschise şi cinstite.* Pedepsim prea des exprimările sau întrebările cinstite şi deschise. Mustrăm, judecăm, umilim. Ceilalţi învaţă să se ascundă, să se apere, să nu întrebe. Cel mai mare obstacol în faţa comunicării cinstite şi depline este tendinţa de a critica şi de a judeca.

12. *Daţi un răspuns înţelegător.* Dacă folosiţi răspunsul înţelegător (care reflectă şi o reacţie sentimentală) se întâmplă trei lucruri bune: 1) câştigaţi o mai mare înţelegere şi claritate a sentimentelor şi a problemelor; 2) câştigaţi un nou curaj şi progresaţi în independenţa responsabilă; 3) acumulaţi reală încredere în respectiva relaţie. Acest răspuns e de cea mai mare valoare când o persoană doreşte să vorbească despre o situaţie încărcată de sentimente şi emoţii. Dar acest răspuns ţine mai mult de atitudine decât de tehnică. Va eşua dacă încercaţi să manipulaţi; va funcţiona dacă doriţi profund să înţelegeţi.

13. *Dacă aţi fost jignit, luaţi iniţiativa.* Dacă cineva vă jigneşte fără să ştie şi continuă să o facă, luaţi iniţiativa de a clarifica complet situaţia.

Aveţi în vedere că dacă nu luaţi iniţiativa vor exista două consecinţe tragice: mai întâi, deseori, persoana jignită se gândeşte atât de mult la jignire încât situaţia devine exagerată; apoi, persoana jignită se comportă defensiv pentru a evita alte lezări. Când luaţi iniţiativa, faceţi-o cu gânduri bune, nu de răzbunare sau supărare. De asemenea, descrieţi-vă sentimentele – când şi cum s-a petrecut jignirea – mai degrabă decât să judecaţi sau să etichetaţi cealaltă persoană. Aceasta menajează demnitatea şi respectul de sine al celeilalte persoane care apoi poate răspunde şi învăţa fără să se simtă ameninţată. Sentimentele, părerile şi percepţiile noastre nu sunt fapte. Acţionând fiind conştienţi de acest lucru exersăm controlul gândurilor şi ne stimulăm umilinţa.

14. *Recunoaşteţi-vă greşelile, scuzaţi-vă şi cereţi iertare.* Când suntem implicaţi în relaţii foarte încordate s-ar putea să fie nevoie să admitem că suntem cel puţin în parte de vină. Când cineva e profund lezat, se retrage, se închide şi, în mintea lui, ne bagă la închisoare. Simpla îmbunătăţire a comportamentului nostru nu ne va elibera din această închisoare. Deseori singura ieşire este să ne recunoaştem greşelile, să ne scuzăm şi să cerem iertare fără să ne justificăm, să ne explicăm sau să ne apărăm.

15. *Certurile să zboare pe fereastră.* Nu răspundeţi argumentelor litigioase sau acuzaţiilor iresponsabile. Astfel de lucruri să zboare pe fereastră până se autoconsumă. Dacă încercaţi un răspuns sau un raţionament nu faceţi decât să alimentaţi şi să daţi satisfacţie supărării şi ostilităţii înăbuşite. Dacă vă vedeţi liniştiţi de treburile voastre celălalt trebuie să se confrunte cu consecinţele fireşti ale manifestării iresponsabile. Nu vă lăsaţi atraşi în nici un vârtej litigios sau otrăvit fiindcă vă veţi trezi că sunteţi şi voi afectaţi în mod similar. Apoi slăbiciunile celuilalt vor deveni şi ale voastre şi toate acestea vor pregăti terenul pentru viitoare neînţelegeri, acuzaţii, conflicte. Puterea de a face ca certurile să zboare pe fereastră vine dintr-o pace interioară care vă eliberează de nevoia, de obligaţia de a răspunde şi de a vă justifica. Sursa acestei păci este modul de a trăi responsabil şi în ascultarea conştiinţei.

16. *Nu uitaţi relaţiile „între patru ochi".* Un director poate fi foarte implicat şi devotat muncii sale, proiectelor bisericii sau ale comunităţii, vieţilor multor oameni, şi totuşi să nu aibă o relaţie profundă, semnifi-

cativă, cu consortul său. E nevoie de mai multă nobleţe de caracter, umilinţă şi răbdare, pentru a dezvolta o astfel de relaţie cu propriul consort decât pentru a servi o comunitate cu devotament constant. Deseori ni se pare justificat că am neglijat o singură persoană pentru a ne îngriji de comunitate fiindcă primim multe expresii de stimă şi gratitudine. Şi totuşi ştim că trebuie să rezervăm timp şi să ne dăruim complet unei singure anumite persoane. Pentru copiii noştri ar trebui să programăm vizite „între patru ochi", momente în care le putem acorda toată atenţia noastră şi îi putem asculta fără să îi cenzurăm, fără să le ţinem predici şi fără să îi comparăm.

17. *Reînnoiţi-vă ataşamentul faţă de lucrurile pe care le aveţi în comun.* Reînnoiţi-vă mereu ataşamentul faţă de lucrurile care vă leagă de prieteni, familie, colegi de muncă. Loialitea lor cea mai profundă şi sentimentele cele mai puternice sunt legate de aceste lucruri mai degrabă decât de problemele în jurul cărora deseori se iscă diferenţe de opinie. Acestea pot fi trecute cu vederea pentru că sunt de importanţă secundară. Problemele sau punctul de vedere al cuiva despre ele nu e niciodată la fel de important ca relaţia interumană.

18. *Mai întâi fiţi influenţaţi de către ceilalţi.* Avem influenţă asupra celorlalţi în măsura în care ei simt că au influenţă asupra noastră. „Nu-mi pasă cât de mult ştii dacă nu ştiu cât de mult îţi pasă." Când celălalt simte că ţii cu adevărat la el şi că înţelegi problemele şi sentimentele care sunt numai ale lui, simte şi că are influenţă asupra ta. Atunci el va deveni uimitor de deschis. Luăm reţeta pentru că se bazează pe diagnostic.

19. *Acceptaţi persoana şi situaţia.* Primul pas spre schimbarea sau îmbunătăţirea celuilalt este acceptarea lui aşa cum e. Nimic nu întăreşte mai mult comportamentul defensiv decât judecarea, compararea sau respingerea. Sentimentul că este acceptată şi preţuită eliberează persoana de nevoia de a se apăra şi ajută la manifestarea tendinţei naturale şi fireşti de a se îmbunătăţi. Acceptarea nu este iertarea unei slăbiciuni sau acceptarea unei opinii. Este mai degrabă afirmarea valorii intrinseci a celuilalt prin recunoaşterea faptului că el simte sau gândeşte într-un anumit mod.

### INSTRUCȚIUNE: CE ÎMI SPUI

20. *Pregătiți-vă mintea și inima înainte de a vă pregăti discursul.* Ceea ce spunem s-ar putea să fie mai puțin important decât cum spunem. Așa că, înainte ca fiii voștri să vină de la școală foarte preocupați de propriile lor nevoi, opriți-vă și verificați. Cercetați-vă resursele. Pregătiți-vă mintea și inima. Alegeți să fiți plăcuți și veseli. Alegeți să dați toată atenția nevoilor lor. Sau când vă întoarceți de la serviciu rămâneți un moment în mașină înainte de a intra în casă și faceți același lucru. Întrebați-vă „Cum aș putea să fiu o binecuvântare pentru consortul și pentru copiii mei în seara asta?". Cercetați-vă resursele. Dacă alegeți să le arătați cea mai bună față a voastră veți alunga oboseala și vă veți reînnoi cele mai bune hotărâri.

21. *Evitați certurile sau abandonurile – rezolvați divergențele prin dialog.* Când nu sunt de acord, mulți oameni se ceartă sau abandonează. Cearta ia multe forme, de la violență și exprimarea clară a furiei și a urii până la sarcasm subtil, răspunsuri tăioase, revanșe inteligente, umor umilitor, judecăți și reacții. Și abandonul ia multe forme. Una este simpla retragere, cu autocompătimire. Astfel de bosumflare alimentează deseori focul răzbunării și al viitoarelor revanșe. Oamenii mai abandonează și devenind reci și indiferenți sau eschivându-se de la implicare și responsabilitate.

22. *Identificați și așteptați momentele când îi puteți învăța pe ceilalți.* Odată cu divergențele vin și cele mai importante momente în care să îi învățăm pe alții. Dar nu orice moment e potrivit pentru aceasta. Momentul e potrivit când 1) oamenii nu sunt amenințați (eforturile de a a-i învăța pe alții când ei se simt amenințați nu vor face decât să crească resentimentele așa că așteptați sau creați o situație nouă în care ei să se simtă receptivi și în siguranță); 2) nu sunteți supărați sau frustrați ci aveți sentimente de afecțiune, respect, siguranță interioară; și 3) când ceilalți au nevoie de sprijin și de ajutor (asaltarea lor cu formule de succes când ei sunt deprimați sau obosiți sau sub presiune este ca și cum ai încerca să-l înveți să înoate pe un om care se îneacă). Țineți minte: Mereu îi învățăm pe alții câte ceva fiindcă ceea ce suntem radiază constant.

23. *Cădeţi de acord asupra limitelor, regulilor, aşteptărilor şi consecinţelor.* Acestea trebuie să fie în mod clar stabilite, înţelese, întărite şi toţi trebuie să fie de acord cu ele. Siguranţa de sine vine în mare parte din ideea că lucrurile sunt bine orânduite, că ştii ce se aşteaptă de la tine, care sunt limitele, regulile şi consecinţele. Viaţa poate deveni dezordonată din cauza aşteptărilor nesigure, a limitelor în schimbare sau a regulilor arbitrare: astăzi una, mâine alta. Nu e de mirare că mulţi se dezvoltă învăţând să se bazeze numai pe propria lor abilitate de manipula oamenii şi viaţa. Când viaţa devine un joc pe care trebuie să îl manipulezi singura greşeală este aceea de a fi prins.

24. *Nu renunţaţi şi nu cedaţi.* Este o lipsă de bunăvoinţă să îi ferim pe oameni de consecinţele propriului lor comportament. Dacă procedăm astfel îi învăţăm că sunt imperfecţi şi slabi. Când cedăm în faţa comportamentului iresponsabil, scuzându-l sau simpatizând cu acesta, acceptăm şi promovăm un comportament răsfăţat, care îşi face propria lege. Iar dacă renunţăm – ignorându-i pe oameni sau distrugându-i – le subminăm motivaţia de a încerca. Disciplina de a nu renunţa şi a nu ceda – temperată cu ajutorul iubirii – vine dintr-o viaţă responsabilă şi disciplinată. Altfel alegem calea minimei rezistenţe, cedând când ne pasă şi renunţând când nu ne pasă.

25. *Fiţi prezenţi când organizaţia e la o răscruce.* Nici unul dintre noi nu doreşte ca oamenii la care ţinem să ia decizii cu importante consecinţe pe termen lung pe baza unor toane sau a unor perspective emoţionale strâmte, a nesiguranţei personale sau a îndoielii de sine. Cum îi putem influenţa? Mai întâi gândiţi-vă înainte de a reacţiona. Nu vă lăsaţi stăpâniţi de propriile voastre toane şi nu faceţi ceva ce ar afecta orice fel de relaţie sau influenţă pe care o deţineţi în momentul respectiv. Apoi înţelegeţi că oamenii tind să reacţioneze conform cu ceea ce simt şi nu cu ceea ce ştiu. Motivaţia ţine mai mult de inimă decât de cap. Când simţim că raţiunea şi logica noastră nu comunică cu sentimentul şi emoţia lor, trebuie să încercăm să înţelegem limbajul lor ca şi cum ar fi o limbă străină, fără a o condamna şi fără să îi respingem pe cei ce o vorbesc. Acest efort vorbeşte despre respect şi acceptare, coboară garda, diminuează nevoia de a lupta şi reface dorinţa de a face ceea ce este bine.

26. *Folosiţi limbajul logicii şi cel al emoţiei.* Limbajul logicii şi cel al emoţiei sunt la fel de diferite ca engleza şi franceza. Când ne dăm seama că nu avem un limbaj comun, s-ar putea să trebuiască să comunicăm într-unul dintre cele patru moduri următoare: 1) Acordaţi timp, fiindcă dacă acordăm timp cu voie bună transferăm valoarea acestuia celeilalte persoane; 2) Fiţi răbdători, fiindcă şi răbdarea comunică valoare spunând „Merg în ritmul tău; sunt bucuros să te aştept; meriţi"; 3) Încercaţi să înţelegeţi, fiindcă un efort cinstit de a înţelege elimină nevoia de a lupta şi de a apăra; şi 4) Exprimaţi-vă deschis sentimentele şi fiţi atent ca expresiile non-verbale să exprime acelaşi lucru.

27. *Delegaţi responsabilitatea în mod eficient.* Delegarea eficientă necesită curaj emoţional fiindcă permitem altora, într-un grad mai mare sau mai mic, să facă greşeli pe timpul, banii şi bunul nostru renume. Acest curaj constă din răbdare, stăpânire de sine, încredere în potenţialul altora şi respect pentru diferenţele individuale. Delegarea eficientă trebuie să fie cu dublu sens: responsabilitate acordată, responsabilitate primită. Există trei faze. Prima este acordul iniţial. Oamenii înţeleg clar ce se aşteaptă şi care sunt resursele, autoritatea, latitudinea şi liniile directoare. A doua este susţinerea celor care au fost delegaţi. Cel care supervizează devine o sursă de ajutor, avocatul, nu adversarul de temut. El furnizează resurse şi pregătire, îndepărtează obstacole, susţine acţiuni şi decizii, dă viziune şi împărtăşeşte reacţiile de răspuns. A treia etapă este procesul responsabilităţii. Acesta este în mare parte o autoevaluare, deoarece cei care au fost delegaţi sunt supervizaţi prin rezultate, prin ce au realizat de fapt.

28. *Implicaţi oamenii în proiecte semnificative.* Proiectele semnificative au o influenţă vindecătoare asupra oamenilor. Cu toate acestea, ceea ce unui director i se pare semnificativ poate părea nesemnificativ unui subaltern. Proiectele capătă sens când oamenii sunt implicaţi în procesele de gândire şi de planificare. Toţi avem nevoie să fim implicaţi într-o cauză bună. Fără astfel de proiecte, viaţa îşi pierde înţelesul; de fapt viaţa se scurtează pentru cei care se retrag în căutarea unei stări lipsite de tensiune. Viaţa e susţinută de tensiunea dintre punctul unde ne aflăm acum şi punctul în care dorim să ne aflăm, adică un scop pentru care merită să lupţi.

29. *Explicați-le legea recoltei.* Predăm „principiile agricole" ale pregătirii pământului, însămânțării, cultivării, udării, plivirii și recoltării. Ne concentrăm asupra proceselor naturale. Prezentăm sistemele, mai ales pe cel al compensării, pentru a reda și întări ideea că vom culege ceea ce semănăm.

30. *Consecințele naturale să îi învețe pe oameni despre comportamentul responsabil.* Unul dintre lucrurile cele mai pline de bunătate pe care le putem face este să facem în așa fel încât consecințele firești sau logice ale acțiunillor oamenilor să îi învețe să aibă un comportament responsabil. S-ar putea să nu le placă metoda sau persoana noastră, dar popularitatea este un standard inconstant al măsurării dezvoltării caracterului. Ca să insiști asupra dreptății e nevoie de mai multă dragoste adevărată, nu de mai puțină. Dar noi ținem suficient de mult la progresul și siguranța lor ca să suportăm faptul că nu ne plac la un moment dat.

## EVITAREA CELOR TREI MARI GREȘELI

În încercările noastre de a-i influența pe alții facem în general trei greșeli, toate generate de necunoașterea sau de încercarea de a scurta parcurgerea celor trei categorii de influențare de mai sus.

*Greșeala Nr. 1: A da sfaturi înainte de a înțelege.* Înainte de a încerca să le spunem altora ce să facă trebuie să instaurăm o relație de înțelegere. Cheia influenței tale asupra mea este faptul că tu mă înțelegi. Dacă nu mă înțelegi pe mine, situația și sentimentele mele unice, nu vei ști cum să mă sfătuiești. Dacă tu nu ești influențat de unicitatea mea, eu nu voi fi influențat de sfaturile tale. Leacul este empatia: caută mai întâi să înțelegi și apoi să fii înțeles.

*Greșeala Nr. 2: A încerca reconstruirea/construirea unei relații fără a schimba comportamentul sau atitudinea.* Încercăm să construim sau să reconstruim o relație fără să facem o schimbare fundamentală în comportamentul sau în atitudinea noastră. Dacă exemplul pe care îl dăm e subminat de inconsecvență și fățărnicie, nici un fel de tehnică de câștigare a prietenilor nu va funcționa. După formularea atât de elocventă a lui Emerson: „Ceea ce tu ești strigă atât de tare în urechile mele încât nu pot auzi ce spui." Leacul: Dați dovadă de consecvență și sinceritate.

*Greşeala Nr.3: A presupune că bunele exemple şi relaţii sunt suficiente.* Noi presupunem că un bun exemplu şi o bună relaţie sunt suficiente, că nu e nevoie să dăm lecţii explicite oamenilor. Tot aşa cum viziunea fără iubire nu conţine nici o motivaţie, iubirea fără viziune nu conţine nici un scop, nici o linie directoare, nici un standard, nici o putere mobilizatoare. Leacul: Învăţaţi-i pe oameni despre viziune, misiune, roluri, scopuri, linii directoare şi standarde.

Într-o analiză finală, ceea ce suntem comunică mult mai elocvent şi mai convingător decât ceea ce spunem sau chiar decât ceea ce facem.

Capitolul 12

# OPT MODURI DE A ÎMBOGĂȚI RELAȚIILE MARITALE ŞI FAMILIALE

Succesele profesionale nu pot compensa eşecurile din relaţiile maritale şi familiale; „registrul contabil" al vieţii noastre va reflecta dezechilibrul, dacă nu chiar datoria.

Relaţiile cu consortul şi cu copiii, ca şi alte relaţii, tind spre entropie, adică spre dezordine şi destrămare. Unul dintre cele mai rele şi mai păgubitoare cicluri din viaţă este acela al căsătoriei şi divorţului, al aventurilor scurte, cu toate cumplitele lor consecinţe pentru copii, fie ei născuţi sau avortaţi.

Menţinerea unor relaţii maritale şi familiale sănătoase în timp nu este o sarcină uşoară. Dacă în fruntea familiei se află o echipă soţ-soţie bazată pe principii aceasta ne este de un real ajutor. Aplicarea următoarelor opt indicaţii bazate pe principii va revitaliza şi îmbogăţi relaţiile voastre familiale.

1. *Păstraţi-vă perspectiva pe termen lung.* Fără o perspectivă pe termen lung asupra căsniciei şi a familiei pur şi simplu nu vom rezista inevitabilelor rigori, lupte şi provocări. Dacă deţinem această perspectivă, dacă vom vrea vom şi putea.

Perspectivele pe termen scurt şi tot felul de gânduri ne înnămolesc şi ne trag în jos, lăsându-ne apoi să încercăm să ne ridicăm singuri tră-

gându-ne de propriile şireturi. Pentru cel ce posedă o perspectivă pe termen scurt, o problemă de relaţie în căsnicie sau în familie este încă un obstacol frustrant pe drumul său rapid spre propria realizare.

Aveţi o perspectivă pe termen scurt sau lung în căsnicia sau în familia voastră? Pentru a afla aţi putea încerca următorul experiment. Luaţi o foaie de hârtie şi scrieţi în stânga sus „Perspectivă pe termen scurt" şi în dreapta sus „Perspectivă pe termen lung". În mijloc faceţi o listă cu problemele, preocupările şi întrebările relevante pe care le aveţi în legătură cu familia şi cu căsnicia voastră. De exemplu, aţi putea înscrie chestiuni precum rolul de soţ/tată şi de soţie/mamă, managementul finanţelor, disciplina copiilor, relaţiile cu socrii, metodele contraceptive, practicile morale sau religioase, stilul de viaţă, strategiile de rezolvare a problemelor, etc.. Examinaţi fiecare chestiune, începând cu termenul scurt şi trecând apoi la termenul lung.

Acest exerciţiu vă va da o adâncă înţelegere a relaţiilor voastre cu consortul şi cu copiii. Vă încurajez să construiţi poduri între idealul şi realitatea acestor relaţii pentru a evita să trăiţi în două compartimente artificiale şi izolate: 1)latura abstractă, idealistă, eterică, spirituală şi 2) latura lumească, terestră, de zi cu zi. Integrarea (celor două) generează integritate.

2. *Rescrieţi scenariul vieţii în căsnicia şi în familia voastră.* Când suntem copii suntem foarte dependenţi şi vulnerabili, avem cea mai mare nevoie de dragoste, acceptare, de sentimentul că aparţinem. Experienţele din copilărie ne modelează vieţile. Părinţii noştri şi alţi părinţi sunt modelele noastre; ne identificăm cu ei aşa cum sunt, buni sau răi. De fapt ei ne dau scenariul pentru viaţa noastră. El devine rolul nostru, care e mai mult absorbit pe cale afectivă decât ales în mod conştient. El izvorăşte din punctele noastre vulnerabile adânci, din dependenţa de ceilalţi, din nevoia noastră de acceptare, de dragoste, de a aparţine, de a avea un sentiment de importanţă şi de valoare. Iată de ce oferirea unui model este responsabilitatea fundamentală a părinţilor. Ei le înmânează copiilor lor scenariile lor de viaţă, pe care, după toate probabilităţile, ei le vor interpreta în aproape tot restul vieţii lor.

Oamenii se identifică cu ceea ce văd şi simt mult mai mult decât cu ceea ce aud. Scenariul de care vorbim conţine 90 la sută exemplu şi relaţii şi 10 la sută dialog. Astfel modelul pe care îl oferim zilnic este de departe cea mai înaltă formă de influenţare pe care o deţinem! Nu trebuie să insistăm cu elocvenţă asupra înaltelor principii morale şi apoi să revenim în adâncurile unde ne petrecem cea mai mare parte din viaţă bombănind, criticând, fără să simţim şi fără să iubim.

Suntem puternic influenţaţi de scenariile noastre, dar putem învăţa să le rescriem. Ne putem identifica cu noi modele şi putem avea noi relaţii. Scenariile îmbunătăţite nu vor rezulta numai din citirea despre principiile corecte în cărţi bune, ci din legătura şi identificarea noastră cu persoanele care trăiesc după aceste principii. Principiile corecte nu pot compensa modelele incorecte sau exemplele proaste. E cu mult mai uşor să le predau studenţilor mei principiile corecte decât să îi cunosc şi să îi iubesc; să dau sfaturi strălucite decât să creez o empatie între noi, să fiu deschis pentru ca ei să mă cunoască şi să mă iubească; să trăiesc independent decât să trăiesc interdependent; e mult mai uşor să fiu judecător decât să fiu o lumină, critic decât model.

Multe dintre problemele cu care oamenii se confruntă în căsnicii răsar din aşteptări diferite faţă de rolurile lor, din conflicte asupra scenariului. De exemplu, soţul ar putea crede că este rolul soţiei să se ocupe de grădină pentru că aşa făcea mama lui. Iar soţia ar putea crede că este rolul soţului ei, fiindcă aşa făcea tatăl ei. O problemă mică devine mare pentru că scenarile contradictorii subliniază fiecare problemă şi amplifică fiecare diferenţă. Studiaţi problemele din căsnicia şi din familia voastră ca să vedeţi dacă nu sunt şi ele înrădăcinate în aşteptări contradictorii asupra rolurilor şi subliniate de scenarii contradictorii.

3. *Reexaminaţi-vă rolurile.* Soţii şi părinţii joacă trei roluri: producător, manager, conducător. Producătorul face cele necesare pentru a obţine rezultatele dorite: copilul face curăţenie în camera lui; tatăl duce gunoiul; mama culcă bebeluşul. Un producător foloseşte instrumente pentru a mări rezultatele.

Un părinte care are în vedere mai ales „producţia" poate fi preocupat doar de curăţenia casei sau de ordinea din grădină. Acest părinte

face aproape toată munca şi apoi îi critică pe copii că nu şi-au făcut partea care le revenea. Bineînţeles, copiii nu sunt suficient pregătiţi ca să-şi facă partea lor.

Mulţi părinţi „producători" nu ştiu cum să delege sarcinile aşa că ajung să facă ei totul şi să se extenueze. În fiecare seară se culcă sfârşiţi de oboseală, iritabili, criticând totul şi dezamăgiţi că ceilalţi nu îi ajută mai mult. Ei au tendinţa să creadă că soluţia pentru majoritatea problemelor este de a pune mâna şi de a termina treaba. Iată de ce acţiunile lor rămân la scară mică şi de ce afacerile lor nu prosperă. Pur şi simplu nu ştiu cum să delege sarcinile în aşa fel încât ceilalţi să aibă motivaţia de a-şi duce sarcinile la capăt conform aşteptărilor. Când încearcă să delege, deseori ajung să spună „Îmi ia mai mult timp să îi explic şi să pregătesc această persoană decât să fac eu însumi munca." Deci renunţă, se întorc la stilul de producători, ajung să fie extenuaţi şi martirizaţi, să-şi plângă de milă. Ei sunt veşnic supraaglomeraţi, grăbiţi, obosiţi şi dezamăgiţi. Reacţionează exagerat în faţa greşelilor şi repede pun mâna să le corecteze. Ei „survolează" şi verifică totul constant, subminând astfel motivaţia de a lucra a copiilor şi îndeplinind prevestirea „Ştiam eu; ştiam că nu vor reuşi."

În rolul de „manager", părintele poate delega diferitele munci din casă şi din grădină către copii. Această delegare îi dă părintelui putere: productivitatea lui poate creşte de o sută de ori. Părintele manager compensează slăbiciunile celui producător. Managerul înţelege nevoia de structură şi de sisteme (mai ales sisteme de pregătire, comunicare, informare şi compensare), de proceduri standard şi de practici bazate pe principii corecte. În acest caz o mare parte din producţie poate fi făcută prin pilotul automat. Cu toate acestea, exact din acest motiv, părintele manager tinde să fie inflexibil, birocratic, preocupat de metode, să gândească în sisteme. În timp, managerii tind să se concentreze asupra îndemânării şi nu a eficienţei, asupra a face lucrurile cum trebuie în loc de a face lucrurile care trebuie.

Natura vieţii maritale şi familiale este interdependenţa. Fără management în familie, roata se inventează în fiecare zi; nu există sisteme şi proceduri instituite; toţi sunt extenuaţi din cauza producţiei; există conflict şi ambiguitate între roluri; şi când munca nu se face, oamenii dau

vina unii pe alții pentru eșec. Înainte ca părinții să fie buni manageri, ei au nevoie de un înalt grad de independență, siguranță interioară și încredere în sine; altfel ei nu vor opta de bunăvoie să comunice, să coopereze și să lucreze cu și prin ceilalți, să fie flexibili și să se adapteze la starea și la nevoile celorlalți.

În rolul de conducător poți produce schimbări. Dar acestea îi supără și îi deranjează pe oameni fiindcă stârnesc temeri, nesiguranță, neliniște. Neteziți calea spre schimbare manifestând o autentică empatie față de atitudinea de rezistență, ajutându-i pe ceilalți să se simtă liberi să-și exprime îngrijorările și să se implice în crearea de soluții noi, acceptabile. În absența unui astfel de mod de a conduce, rezistențele se vor solidifica și vor duce la o birocrație rigidă, fosilizată, în familie sau la un compromis rece în căsnicie.

Există multe familii cu management bun cărora le lipsește conducerea, care procedează corect dar într-un scop greșit, sau cu o grămadă de excelente sisteme și liste pentru fiecare dar fără inimă, căldură, sentimente. Copiii tind să se îndepărteze de astfel de situații cât mai devreme și e posibil să nu se mai întoarcă, cu excepția cazului în care îi animă un sentiment de datorie față de familie. Acest fenomen se poate observa și în relațiile de familie dintre mai multe generații: familiile fie se adună des, din atenție și iubire unul față de celălalt, sau se adună doar ocazional, oarecum fără plăcere, din sentimentul datoriei față de o anumită persoană. În cazul din urmă, imediat ce acea persoană moare, membrii familiei își urmează fiecare drumul său, locuiesc în orașe diferite și se simt mai aproape de vecini sau de vechi prieteni decât de frați și surori, veri, unchi și mătuși.

Dacă mama se află mereu în rolul de producător, tatăl în rolul de manager și nimeni în rolul de conducător, copiii vor ajuta foarte puțin, și atunci împotriva voinței lor. Rolul conducătorului este de a da o direcție prin faptul că este un model și are o viziune, de a da o motivație prin iubire și însuflețire, de a alcătui o echipă care se completează, bazată pe respect reciproc, să fie preocupat de eficiență și de rezultate mai degrabă decât de metode, sisteme și proceduri.

Aceste trei roluri interdependente – producător, manager, conducător – sunt vitale în viața cuplului și a familiei. În primele faze ale căs-

niciei, ambii parteneri trebuie să joace toate cele trei roluri, poate cu un oarecare accent pe unul dintre roluri. Când apar copiii şi devin capabili de a-şi asuma mai multe responsabilităţi, rolurile de manager şi de lider tind să devină din ce în ce mai importante. În cele din urmă rolul de lider devine cel mai important pentru părinte sau bunic.

4. *Reorganizaţi-vă scopurile.* Pentru eforturile noastre de a avea o viaţă aşa cum ne-o dorim în căsnicie şi în familie, există o lecţie de o uriaşă importanţă: trebuie să păstrăm şi să creştem bunurile şi resursele care ne ajută să fim productivi. Voi numi aceste două scopuri „P" şi „CP". P înseamnă producerea rezultatelor dorite iar CP înseamnă capacitatea de a produce, adică păstrarea şi creşterea bunurilor şi resurselor care ne ajută să fim productivi.

De exemplu, dacă un părinte a neglijat lucrul la CP cu un fiu adolescent, încrederea va fi puţină, ceea ce va face comunicarea slabă şi mecanică. Pur şi simplu fiul nu va fi deschis la sfaturile tatălui în probleme în care e nevoie de experienţă şi înţelepciune. Tatăl poate avea multă înţelepciune şi dorinţă de a-şi sfătui fiul dar fiul nu va fi deschis la aceasta deoarece nu are încredere. Lucrul la P, adică la producerea rezultatelor dorite, va suferi foarte mult, fiindcă lucrul la CP nu a fost făcut. Iar fiul ar putea ajunge să ia decizii dintr-o perspectivă afectivă pe termen scurt având ca rezultat consecinţe negative pe termen lung.

Dacă lucrul la CP a fost ignorat, s-ar putea ca un părinte să trebuiască să facă un efort deosebit pentru a recupera o relaţie. Există multe moduri de a face acest efort, de a crea un „cont" afectiv. Ceea ce pentru o persoană este un cont afectiv poate fi pentru alta lichidarea acestuia. „Ce e miere pentru unul e fiere pentru altul." Dacă trăim după legile principale ale iubirii (activitatea CP), încurajăm supunerea faţă de acestea (rezultate P). Nu există scurtături.

În dezvoltarea relaţiilor din căsnicie sau din familie, tehnicile gen „scurtătură", recompensele artificiale, strategiile de ridicare a moralului şi stilul de viaţă duplicitar, ipocrit, pot ascunde temporar defectele de caracter, dar ele vor fi date la iveală de următoarea furtună a vieţii. Căsnicia e o lungă curte care necesită permanente acumulări în cont sub forma bunătăţii, blândeţii, respectului, micilor atenţii, cuvintelor plăcute şi a iubirii necondiţionate.

Ori de câte ori neglijăm CP în numele lui P putem obţine temporar puţin mai mult P, dar la urmă el va scădea. Dacă folosim tehnici de manipulare şi de intimidare s-ar putea să obţinem, pe termen scurt, ceea ce dorim, dar în cele din urmă încrederea şi procesele de comunicare se vor deteriora, având ca rezultat o cultură cinică. În acest climat, relaţiile din căsnicie se deteriorează. În locul unei profunde înţelegeri, în cadrul căreia membrii unui cuplu pot comunica aproape fără cuvinte şi pot face chiar greşeli fiind totuşi înţeleşi de către celălalt, situaţia devine una de simplu compromis, în care ei încearcă doar să ducă vieţi independente într-un mod respectuos şi tolerant. Situaţia se poate deteriora şi mai mult, ajungând la ostilitate şi defensivă, şi atunci poţi deveni „criminal dintr-o vorbă" şi e prea riscant să gândeşti cu voce tare. Aceste căsnicii pot ajunge la război în tribunale sau la război rece acasă, fiind menţinute numai de copii, sex, presiune socială sau atenţia faţă de imagine.

Într-un anumit sens, egoismul, ca rădăcină a neînţelegerilor şi a divorţului, este simptomul unei mari concentrări asupra lui P, a ceea ce vrem, a rezultatelor pe care le dorim. De exemplu, un soţ care o vreme e egoist şi lipsit de respect poate linguşi, manipula şi intimida pentru a obţine ce vrea, dar la urmă, din cauza lipsei de CP, relaţia se va deteriora.

Acelaşi lucru e valabil şi despre părinţi în relaţia cu copiii lor. Dacă părinţii se concentrează pe ce vor, ameninţă şi intimidează, urlă şi ţipă, recurg la metodele de forţă gen „morcovul şi bâtul", sau dimpotrivă îi răsfaţă pe copii ori îi lasă de capul lor, relaţiile se vor deteriora, disciplina va dispărea, viziunea, standardele şi perspectivele vor fi neclare şi ambigui.

Când copii sunt mici şi influenţabili prin ameninţări şi manipulări, deseori părinţii obţin ce vor în ciuda metodelor lor. Când copilul devine adolescent, ameninţările părintelui nu mai au aceeaşi forţă de a produce imediat rezultatele scontate. Dacă nu există multă încrdere şi mult respect reciproc, ei nu au practic nici un control asupra copiilor lor. Pur şi simplu nu există nici un fond de rezervă în „contul" afectiv. Lucrul la CP nefăcut în anii de formare duce la un „cont" afectiv care, în anii adolescenţei, este deja suprasolicitat, la distrugerea relaţiei şi la lipsa de influenţă.

Conturile bancare afective sunt foarte fragile şi totuşi foarte rezistente în acelaşi timp. Dacă avem un astfel de cont foarte mare, să zicem

200.000 de dolari de rezerve afective faţă de ceilalţi, putem retrage mici sume de 5.000 sau 10.000 de dolari din când în când, iar ei vor înţelege. De exemplu, s-ar putea ca, din cauză că timpul ne presează, să fie nevoie să luăm o hotărâre autoritară şi nepopulară fără ca măcar să îi consultăm sau să le explicăm. Dacă avem un cont de 200.000 de dolari şi în acest fel retragem 10.000, ne vor rămâne totuşi 190.000. Poate că a doua zi vom găsi timp să explicăm ce am făcut şi de ce, redepunând astfel cei 10.000 de dolari.

Orientarea spre CP este rezultatul direct al caracterului, integrităţii şi sinceităţii unei persoane, mai degrabă decât o tactică de manipulare cu unicul scop de a obţine P. Dacă suntem nesinceri şi folosim CP ca o tehnică de manipulare acest lucru va fi sigur dezvăluit, din nou efectul clar fiind o retragere uriaşă din contul nostru. Dar dacă, în timp, facem cu consecvenţă mici depuneri sincere, ne vom alcătui o uriaşă rezervă. Putem face aceste mici depuneri sub formă de răbdare, amabilităţi, empatie, bunătate, servicii, sacrificii, cinste, scuze sincere pentru că în trecut am făcut greşeli sau crize de orgoliu, am reacţionat exagerat, şi pentru alte forme de retrageri din cont.

5. *Realiniaţi sistemele familiei.* Patru sisteme sunt necesare pentru ca o familie să funcţioneze. De exemplu, dacă nu aveţi 1) *scopuri şi planuri*, pe ce bază puteţi stabili 2) *programul administrativ şi de disciplină* sau care ar mai fi standardele în 3) *predare şi pregătire* sau în 4) *comunicare şi rezolvarea problemelor?*

Dacă familiei voastre îi lipseşte un program de predare şi pregătire, cum veţi dezvolta abilităţile de comunicare şi de rezolvare a problemelor sau dorinţa de asumare a responsabilităţilor, de a face diverse treburi, de a se supune unui sistem de disciplină? Dacă nu aveţi un sistem de comunicare şi de rezolvare a problemelor, când veţi avea timp să limpeziţi care sunt valorile, să alegeţi scopurile şi să faceţi planuri să le atingeţi? Când veţi avea timp pentru predare şi pregătire, pentru a stabili de ce se ocupă fiecare şi pentru a aplica sancţiunile asupra cărora s-a convenit? Iar dacă nu aveţi un sistem în care e clar de ce se ocupă fiecare şi care sunt sancţiunile cum se va face munca necesară atingerii scopurilor, implementării planurilor, dezvoltării abilităţilor sau predării şi pregătirii?

Toate cele patru sisteme sunt necesare. Mulţi părinţi se concentrează, în mod neînţelept, pe unul sau două dintre aceste sisteme, crezând că succesul în unul dintre ele va compensa pentru eşecurile din altele. Oamenii înclină să facă lucrurile la care se pricep şi care le plac. Dacă le ceri să se deplaseze în afara „zonei comfortabile" poate fi ceva amenințător şi supărător pentru ei. Dar dacă cineva va asigura conducerea şi va înlesni procesele de creştere şi schimbare, dacă îi va ajuta să înţeleagă de ce au nevoie de toate cele patru sisteme şi îi va încuraja să-şi dezvolte noi atitudini şi abilităţi ce se pot afla în afara actualelor lor scenarii sau modele de gândire şi de acţiune, procesul „noii lor naşteri" nu va fi abandonat din cauza durerilor acestei naşteri.

6. *Perfecţionaţi trei abilităţi vitale.* Managementul timpului, comunicarea şi rezolvarea problemelor sunt abilităţi necesare în fiecare fază a vieţii în căsnicie şi în familie. Din fericire, îmbunătăţirea acestor trei abilităţi depinde de noi înşine. Nu putem schimba prea mult în comportamentul altora, dar îl putem schimba mult pe al nostru, mai ales în ce priveşte managementul timpului nostru, comunicarea cu ceilalţi, rezolvarea problemelor şi a provocărilor vieţii.

Managementul timpului e un termen greşit, fiindcă toţi avem exact aceeaşi durată de timp, deşi unii realizează de câteva ori mai mult decât alţii în aceeaşi durată de timp. Managementul de sine e un termen mai bun, fiindcă spune că exersăm acest management asupra noastră în răgazul de timp ce ni s-a alocat. Majoritatea oamenilor îşi administrează viaţa prin crize; ei se lasă conduşi de evenimente externe, situaţii şi probleme. Ei devin preocupaţi de probleme şi singura prioritate pe are o stabilesc e aceea a unei probleme faţă de alta. Managerii eficienţi ai timpului sunt preocupaţi de posibilităţi. Ei nu neagă sau ignoră problemele ci încearcă să le prevină. Uneori ei trebuie să facă faţă unor probleme sau crize acute, dar în principal ei previn ajungerea într-un asemenea stadiu printr-o atentă analiză a naturii problemelor şi prin planificare pe termen lung.

Esenţa managementului timpului este de a stabili priorităţi şi apoi de a organiza şi executa conform acestora. Stabilirea priorităţilor ne cere să gândim clar şi cu atenţie despre valori şi despre cele mai înalte

preocupări. Apoi acestea trebuie traduse în scopuri şi planuri pe termen lung şi scurt şi apoi încă o dată în orare sau felii de timp. După aceasta, în afara cazului în care apare ceva mai important, şi nu mai urgent, trebuie să ne disciplinăm pe noi înşine să facem cum am plănuit.

*Comunicarea* este o premiză a rezolvării problemelor şi una din cele mai importante abilităţi în viaţă. Ea ar putea fi definită ca înţelegere reciprocă. Principala problemă în comunicare este problema „traducerii": să traducem ce gândim în ce spunem şi ce spunem în ce gândim. De aceea prima provocare constă în a învăţa să spunem ce gândim; a doua provocare constă în a învăţa să ascultăm pentru a înţelege ce gândesc alţii. Cheia „traducerii fidele" sau a comunicării eficiente este încrederea profundă. Poţi să comunici aproape fără cuvinte cu cineva în care ai încredere. Poţi chiar să faci greşeli în comunicarea verbală şi să afli că eşti totuşi înţeles. Dar când nivelul încrederii e scăzut veţi afla că nu vă ajută prea mult eforturile pe care le faceţi ca să comunicaţi sau tehnica foarte bună sau limbajul clar. Când încrederea e mare, comunicarea e uşoară, fără efort, instantanee, limpede. Când nivelul încrederii e scăzut, comunicarea este extrem de dificilă, obositoare şi ineficientă. Cheia comunicării e încrederea, iar cheia încrederii e calitatea de a fi demn de încredere. O viaţă de integritate e cea mai bună garanţie a menţinerii unui climat de comunicare eficientă. Ca şi în celelalte procese naturale, nu există scurtături şi nici rezolvări rapide.

*Rezolvarea problemelor.* Abilitatea noastră de a comunica este cu adevărat pusă la încercare cu ocazia rezolvării interactive a problemelor din viaţa reală a căsniciei şi a familiei. Abordarea clasică a rezolvării problemelor foloseşte patru întrebări: 1)Unde suntem? 2)Unde vrem să ajungem? 3)Cum ajungem acolo? 4)Cum vom şti că am ajuns?

Prima întrebare – Unde suntem? – se concentrează pe importanţa adunării şi diagnosticării datelor din realitate. A doua întrebare – Unde vrem să ajungem? – se ocupă de clarificarea valorilor şi de selectarea scopurilor. A treia întrebare – Cum ajungem acolo? – presupune găsirea şi evaluarea alternativelor, luarea unei decizii, planificarea măsurilor pentru implementarea acesteia. A patra întrebare – Cum vom şti că am ajuns? – presupune stabilirea criteriilor sau a standardelor pentru măsurarea şi recunoaşterea progresului către scopurile noastre.

Când problemele au încărcătură afectivă, cum se întâmplă deseori în căsnicii şi în familii, majoritatea oamenilor fac presupuneri în legătură cu primele două întrebări – Unde suntem? şi Unde vrem să ajungem? – apoi se ceartă în legătură cu a treia întrebare – Cum ajungem acolo? Asta nu face decât să agraveze problema şi să crească investiţia afectivă a oamenilor în ceea ce doresc, cultivând astfel mentalitatea sărăciei. Apoi vor începe să definească victoria ca pe o învingere a cuiva, să gândească în dihotomii (abordări sau/sau) şi să prefere soluţii câştig/pierdere. Când amândouă părţile au această atitudine soluţia pierdere/pierdere e aproape inevitabilă. Una dintre părţi s-ar putea simţi copleşită sau intimidată şi poate lua o poziţie pierdere/câştig, dar aceasta va duce doar la rezolvarea temporară a problemei, urmând să apară probleme mult mai grave.

Nouă ne trebuie o soluţie câştig/câştig cu care ambele părţi să se simtă bine şi totodată fidele hotărârii şi planului de acţiune. Pentru a realiza acest lucru e nevoie de mai mult decât de timp; e nevoie de răbdare, auto-control, curaj ponderat de respect. Pe scurt, e nevoie de multă maturitate şi de exercitarea celor mai înalte facultăţi ale noastre.

7. *Recâştigaţi siguranţa interioară.* Majoritatea oamenilor îşi trag siguranţa din surse exterioare, adică din mediu, averi sau părerile altora, inclusiv ale propriului consort. Problema pe care o prezintă toate sursele externe este dependenţa de ele, faptul că vieţile noastre devin nesigure şi sunt agresate de tot ce se întâmplă cu aceste surse.

Trebuie să cultivăm interdependenţa de surse constante şi fidele indiferent de situaţie. Capacitatea de a reface scenariul vieţii noastre şi de a urma consecvent noile scenarii cere mult curaj. Curajul vine dintr-un sentiment interior al valorii şi al siguranţei personale. Iată şapte surse independente de situaţii sau păreri.

*Principile adevăratului nord.* Sursa fundamentală şi rădăcina tuturor celorlalte, cea pe care ne putem baza în mod absolut în orice situaţie, este adeziunea noastră la un set de principii neschimbate. Aceasta înseamnă să ne educăm şi să ne ascultăm conştiinţa constant. Cu cât vom face mai mult acest lucru cu atât vor fi mai mari fericirea şi progresul nostru în căsnicie, vom avea mai multă înţelepciune, orientare şi

forţă în rezolvarea sau depăşirea diverselor probleme sau provocări cu care ne vom întâlni.

. *O viaţă personală bogată.* Cultivaţi deprinderea ca în intimitate să vă ocupaţi cu meditaţia, contemplaţia, rugăciunea şi studiul scripturilor sau al altor cărţi inspiratoare. Mulţi oameni se plictisesc când sunt singuri pentru că vieţile lor sunt un carusel de activităţi, aproape întotdeauna împreună cu alţii. Cultivaţi capacitatea de a sta singuri şi de a gândi profund, de a „nu face nimic", de a vă bucura de linişte şi de solitudine. Reflectaţi, scrieţi, ascultaţi, faceţi planuri, vizualizaţi, cumpăniţi, relaxaţi-vă. O viaţă personală bogată alimentează sentimentul nostru de valoare şi siguranţă personală.

*Apreciaţi natura.* Dacă vă veţi cufunda în frumuseţile naturii – mai ales muntele sau malul mării, mai ales dimineaţa devreme sau seara – veţi simţi splendoarea creaţiei şi natura vă va hrăni sufletul cu frumuseţea şi puterea ei tăcută. E aproximativ ca şi cum aţi primi o rezervă proaspătă de oxigen. Natura e una dintre cele mai bune surse de scenarii şi ne învaţă multe principii şi procese minunate.

Gândiţi-vă la o vacanţă în care aţi fost aproape de natură şi aţi trăit momente liniştite în locuri frumoase precum văi, lacuri, râuri, plaje, munţi înalţi. Cum eraţi atunci? Nu eraţi mai contemplativi, mai liniştiţi în interior? Acum gândiţi-vă la o altă vacanţă plină de distracţii dar şi de orare, grabă, călătorii, evenimente sociale, timp petrecut la carnavaluri, circuri, parcuri de distracţii, etc. Cum eraţi când v-aţi întors din acea vacanţă? Nu eraţi extenuat, stors, încă dorindu-vă o vacanţă adevărată?

*Ascuţiţi ferăstrăul.* Cultivaţi deprinderea de a ascuţi ferăstrăul în domeniul fizic, mental şi spiritual în fiecare zi. Cultivaţi deprinderea de a face stretching, aerobic, exerciţii la fiecare două zile. Exerciţiile din week-end nu sunt de ajuns; de fapt s-ar putea mai mult să ne dăuneze decât să ne facă bine dacă exagerăm cu ele. Îmbătrânind, corpurile noastre nu mai au flexibilitatea şi rezistenţa de a face faţă acestor suprasolicitări de week-end. Gimnastica regulată şi energică este esenţială pentru o sănătate strălucitoare şi influenţează sigur nu numai numărul anilor noştri ci şi calitatea vieţii în aceşti ani. Nu trebuie să ajungem niciodată atât de ocupaţi cu folosirea ferăstrăului încât să uităm să-l ascuţim.

*Daţi ajutor.* Ajutorul pe care îl daţi păstrându-vă anonimatul este deosebit de important. Filozofia conform căreia ne vom regăsi viaţa doar când o vom cheltui dând ajutor e un paradox perfect adevărat. Dacă intenţia noastră e de a ajuta, de a fi o binecuvântare pentru alţii, fără a fi preocupaţi pentru noi înşine, serviciul pe care îl aducem va fi însoţit de un fel de recompensă spirituală, afectivă, psihologică, sub forma păcii şi siguranţei interioare.

*Daţi dovadă de integritate.* Dacă suntem fideli unor astfel de învăţături, dacă ne ţinem consecvent de cuvânt, dacă facem eforturi continui de a armoniza sistemul nostru de deprinderi cu sistemul nostru de valori, atunci viaţa noastră e completă. Onoarea noastră devine mai importantă decât toanele, avem încredere în noi înşine pentru că ne cunoaştem. Ştim că vom fi fideli şi credincioşi chiar dacă vom fi ispitiţi. Integritatea este temelia bunătăţii şi măreţiei autentice. Siguranţa interioară pe care integritatea o generează elimină necesitatea unui mod de viaţă ce are ca scop crearea unei impresii, de a ne prezenta exagerat eforturile, de a pomeni ca din întâmplare nume şi locuri celebre, de a împrumuta putere de la acreditări, averi, haine moderne, afilieri, asocieri, simboluri ale statutului social. Nu avem nevoie nici de cinism, sarcasm sau umor tăios. Umorul nostru devine spontan, sănătos, perfect adecvat situaţiei.

*O anumită persoană.* Sursa ultimă de siguranţă este o altă persoană care ne iubeşte şi crede în noi chiar şi când noi nu credem în noi înşine. Într-un fel, această sursă e externă şi imperfectă. Dar o menţionez pentru că există oameni fideli şi credincioşi, bine ancoraţi mental şi sufleteşte, pe care ne putem baza nu într-un sens suprem, ci într-un sens mai apropiat. Ei ne cunosc, ţin la noi, ne iubesc fără condiţii, vor fi lângă noi când toţi ceilalţi ne vor părăsi, mai ales când ne părăsim pe noi înşine.

Majoritatea mamelor şi mulţi taţi nutresc iubire necondiţionată pentru copiii lor. Poate că suferinţa prin care trece mama pentru a aduce copilul pe lume îi dă o astfel de iubire necondiţionată şi de credinţă neîntreruptă în bunătatea şi posibilităţile fundamentale ale fiului sau fiicei ei. Cei care se bazează pe principii au şi ei aceeaşi capacitate.

Astfel de indivizi pot schimba totul în viețile noastre. Gândiți-vă la propria voastră viață. Ați avut vreodată un profesor, un conducător, un vecin, un prieten, un antrenor, un sfătuitor care credea în voi când voi înșivă nu credeați în voi? Cineva care era lângă voi în pofida a toate? Nu cineva slab, care vă permitea totul, care renunța în favoarea voastră, ci cineva care nu renunța nici în favoarea voastră, nici la voi.

Pentru mine, este o impresionantă provocare să fii conștient de modul în care poți fi o astfel de persoană pentru alții.

8. *Redactați o declarație a scopurilor familiei.* Una dintre experiențele cele mai unificatoare pe care le poate trăi o familie este crearea unei declarații a scopurilor familiei. Prea multe familii sunt conduse pe baza recompensei imediate și nu a principiilor sănătoase și a conturilor afective bogate. Iar când stresul și presiunea se ridică oamenii încep să țipe, să reacționeze exagerat, să fie cinici, critici sau tăcuți. Copiii văd și cred că acesta este modul în care se rezolvă problemele: fie prin certuri, fie prin abandon. Iar acest ciclu poate trece de la o generație la alta. De aceea eu recomand crearea unei declarații a scopurilor familiei. Schițând o constituție a familiei abordați rădăcina problemei. Dacă aveți un scop pe termen lung identificați valorile și țelurile esențiale și aliniați sistemele la aceste valori și țeluri. Lucrați la temelie. Faceți-o sigură. Esența oricărei familii este ceea ce este neschimbat, statornic mereu. Această esență poate fi exprimată într-o declarație a scopurilor familiei. Întrebați-vă: Pe ce punem noi preț? Ce reprezintă, ce înseamnă familia noastră? Care e scopul nostru esențial, rațiunea noastră de a exista?

Oricât de important ar fi produsul final (o foaie de hârtie care redă scopul familiei), încă și mai important este ce se întâmplă în procesul creării ei. Dacă declarația scopurilor familiei va servi într-adevăr drept constituție (ceva ce îndrumă, guvernează și inspiră), *fiecare* membru al familiei trebuie implicat. Declarația scopurilor trebuie să întrupeze principiile pe care le prețuiește fiecare membru. Faceți în așa fel încât exprimarea scopului să evolueze de-a lungul multor săptămâni și luni. Creați ocazii în care sentimentele să poată fi exprimate liber, fără a fi judecate, în care se face un efort real de a înțelege bine ce este important pentru fiecare copil. Acordați mult timp fără a-l impune și fiți foarte răbdători.

Îmi amintesc de primul efort pe care propria noastră familie l-a făcut pentru a crea o declarație a scopurilor. Prima încercare făcută de fiul meu, care joacă fotbal, a fost următoarea: „Suntem o familie dată naibii, suntem cei mai tari!" Am trăit împreună experiențe grozave de-a lungul a câteva luni. Am învățat multe unul despre celălalt iar în final eram uniți în jurul unui scop în care eram decișI să ne sprijinim unul pe celălalt. Doresc să vă împărtășesc declarația scopurilor noastre. Ezit să fac acest lucru fiindcă nu aș vrea să o folosiți ca model pentru declarația voastră. Este doar un exemplu.

„Scopul familiei noastre este de a crea un loc generos în care să domnească ordinea, adevărul, iubirea, fericirea și relaxarea și de a crea pentru fiecare ocazia de a deveni independent în mod responsabil și interdependent în mod eficient în scopul de a realiza scopuri meritorii."

Am văzut ce influență puternică a avut această declarație asupra fiecărui membru al familiei noastre. Văd cum copiii noștri iau decizii importante în viața lor pe baza faptului că și-au asumat dorința și devotamentul față de realizarea unor scopuri meritorii și de exercitarea unui rol în societate. Vă recomand acest procedeu puternic unificator.

Capitolul 13

# FACEŢI DIN COPIII VOŞTRI CAMPIONI

Sandra şi cu mine avem nouă copii şi îi considerăm pe toţi campioni. Bineînţeles, nici ei nici noi nu am atins acest scop; zilnic ne rugăm pentru înţelepciune, tărie, iertare şi pentru puterea de a lucra şi mai bine.

Cu fiecare dintre copiii noştri am încercat diverse moduri să îi facem campioni. Întâmplător, următorii zece paşi esenţiali se aplică şi când vreţi să faceţi campioni din oamenii pe care îi angajaţi sau îi conduceţi.

- ***Mai întâi ne străduim să consolidăm respectul de sine al copiilor noştri.*** Din ziua în care s-au născut îi susţinem, credem în ei şi le oferim multe reacţii pozitive. Ne exprimăm încrederea în ei şi în potenţialul lor. Încercăm să nu îi comparăm între ei sau cu alţii.

Am crezut întotdeauna că părerea pe care oamenii o au despre ei înşişi, în sinea lor, este adevărata cheie a folosirii talentului şi a eliberării potenţialului lor. Iar această părere depinde în mare măsură de felul în care sunt văzuţi şi trataţi de ceilalţi, în special de părinţii lor.

Când copiii noştri erau preşcolari încercam să le consolidăm respectul de sine petrecând mult timp cu ei, ascultându-i, jucându-ne cu ei şi susţinându-i. De exemplu, încă mai petrec foarte mult timp cu fiul nostru cel mai mic, Joshua, şi asta îmi place mult. Când mă întorc

dintr-o călătorie, chiar dacă am fost plecat doar o zi, sărbătorim mergând undeva în apropiere să mâncăm ceva bun. Imediat ce ne găsim în maşină amândoi, el îşi turteşte nasul de mine şi spune „Iată-ne din nou împreună, doar tu şi cu mine." Atunci eu spun „Să vezi..." Când ajungem am aflat deja ce a mai făcut celălalt. Iar seara el îmi spune: „Vrei să-mi spui iar o poveste, tată?" şi eu spun „Sigur, fiule." Aşa că el se aşează lângă mine şi eu îi spun poveşti.

- ***În al doilea rând, încurajăm măreţia principală.*** Îi învăţăm că există două feluri de măreţie: cea principală, adică un caracter bazat pe principii, şi cea secundară, aceea recunoscută de lume. Aceasta este o temă constantă. Încercăm să îi inspirăm să aleagă întâi măreţia principală şi să nu compenseze slăbiciunile de caracter prin înlocuirea sau împrumuatrea de putere din surse secundare (popularitate, reputaţie, averi, talente naturale, etc.).

De exemplu, fiul nostru Sean a dat dovadă de măreţie principală de multe ori în timpul misiunii sale în Africa de Sud, renunţând la sine, disciplinându-se, iubindu-i pe ceilalţi, susţinându-i pe toţi cei cu care a lucrat, în cele din urmă extinzându-şi misiunea pentru a ajunge la mai mulţi oameni. A învăţat, deseori în condiţii dificile, că problemele cele mai importante ale vieţii se învârt în jurul părerii şi gloriei lui Dumnezeu şi a părerii şi gloriei omului.

Sean a mai dat dovadă de măreţie principală şi prin curajul de a lua decizii dificile faţă cu imense presiuni. Ca fundaş la echipa de fotbal BYU, el a învăţat să prevadă mişcările de apărare a porţii şi să schimbe jocul când presimţea că ofensiva începută nu va funcţiona. Şi-a dezvoltat tactul, răbdarea şi abilitatea de a detecta şi de a arunca în direcţia cea mai avantajoasă. Când simţea o scădere în moralul echipei lua o atitudine entuziastă încercând să le spună „Vom marca, vom schimba situaţia." Dacă era scos din joc îl bătea pe umăr pe atacant şi îi spunea „Bună lovitură" sau încerca să se apropie de un jucător care îşi pierduse încrederea în sine şi să îl încurajeze.

Deşi continuă să dorească să joace bine şi să câştige meciuri, scopul său principal în colegiu este să se pregătească pentru viaţă şi pentru studiile superioare. În clipa de faţă nu se gândeşte la o lungă carieră în fotbal ştiind că oricum un accident grav poate schimba totul.

- ***În al treilea rând îi încurajăm să se ocupe de ceea ce îi pasionează.*** De exemplu, când Joshua a văzut filmul Karate Kid, a vrut să ia lecţii de karate. L-am înscris imediat, ştiind foarte bine că este foarte posibil ca peste două săptămâni să fie entuziasmat de altceva şi să piardă interesul faţă de karate. Dar vreau ca el să încerce lucrurile când e entuziasmat de ele. Încerc să îl susţin când îşi alege activităţile. De exemplu, recent ne jucam cu mingea de fotbal pe coridor şi mi-a spus „Vezi ce bun sunt la fotbal?". Nu se îndoieşte de capacitatea lui de a face bine multe lucruri.

Când descoperim un real talent la copiii noştri îi încurajăm să îl dezvolte. De exemplu, am putut vedea talentul atletic al lui Sean cu mult înainte ca el să participe la concursuri. Când era la şcoala elementară îmi dădeam seama de flexibilitatea, coordonarea, rapiditatea şi echilibrul corpului lui. Obişnuiam să îl încurajez sugerându-i „De ce nu concurezi? De ce nu mergi la întreceri?" Dar întotdeauna ezita puţin de teamă că dacă ar încerca ar putea eşua, crezând că ar fi mai bine să nu încerce decât să treacă printr-un eşec. Într-o zi a acceptat în sfârşit să participe la nişte alergări la şcoală. Le-a câştigat pe toate şi din clipa în care a înţeles de ce e în stare a început să participe la concursuri la mai multe sporturi.

- ***În al patrulea rând, încercăm să creem o plăcută cultură a familiei.*** Dorim ca fiii noştri să găsească în familie mai multă distracţie şi satisfacţie decât la şcoală, la colegi sau sub orice altă influenţă exterioară. În principal, nu vrem ca ei să găsească în familie nimic împotriva căruia să se revolte; vrem să avem o cultură a familiei care să îi distreze şi să îi susţină şi cu care să se asocieze multe posibilităţi. Copiii nu trebuie nicidecum să aibă sentimentul că există limitări, că nu pot face ceva. Cultivăm o atitudine care spune „Poţi face multe lucruri, chiar grozave, dacă le planifici dinainte şi te străduieşti pentru ele."

Încercăm să avem întâlniri regulate cu fiecare copil, cel puţin una pe lună, în care să facem lucruri pe care acel copil le consideră deosebite. Avem de asemenea frecvente discuţii „între patru ochi" cu ei. Ne distrăm foarte bine de zilele de naştere, pe care le numim „săptămâni

de naştere" fiindcă dedicăm întreaga săptămână acelei persoane. Se fac sărbători şi când cineva pleacă sau se întoarce acasă. Avem seri pe care le petrecem acasă şi pe care le dedicăm familiei. Încercăm să le menţinem într-o notă pozitivă şi îi încurajăm pe toţi să spună de ce se iubesc şi se apreciază unul pe celălalt.

- ***În al cincilea rând, pregătim dinainte.*** Pregătim evenimentele familiale importante cu cel puţin şase luni înainte. Fiul nostru Stephen şi soţia lui Jeri ne-au spus că ceea ce a făcut ca ei să ezite cel mai mult când au trebuit să se mute mai întâi la Dallas, unde el lucra la IBM, şi apoi la Boston, unde el urma Harvard Business School, a fost faptul că nu vroiau să rateze distracţiile pe care le planificasem împreună în familie.

Cred că mulţi părinţi eşuează în misiunea de a face campioni din copiii lor fiindcă nu planifică evenimente distractive în familie, evenimente care să devină tradiţie. O parte din distracţia din aceste activităţi este pregătirea ei; de fapt, deseori aflăm la fel de multă satisfacţie în anticiparea ca şi în realizarea evenimentului. Banii sunt deseori scuza pentru că nu facem, nu planificăm nimic. Dar ce faceţi nu trebuie să fie scump ca să fie distractiv. Important este să existe momente în care vă distraţi în familie, copiii voştri să participe la pregătirea lor, să vă bucuraţi toţi aşteptându-le, toţi să simtă că participă la ele şi să le considere distractive când şi le amintesc.

Desigur, familia lărgită este o parte foarte importantă din aceste pregătiri. Copiii noştri menţin legătura cu verii lor şi sunt preocupaţi de binele şi succesul lor. Deseori noi implicăm patru generaţii în activităţile noastre de familie şi suntem toţi foarte interesaţi unii de ceilalţi. Nici chiar adolescenţii nu vor să rateze activităţile din familie, iar această atitudine e importantă în formarea campionilor pentru că le dă copiilor identitate, le formează respectul de sine, le oferă un sistem în care găsesc susţinere şi afecţiune şi le dă ocazia să îi ajute pe alţii.

- ***În al şaselea rând, încercăm să le dăm un exemplu de excelenţă.*** Noi toţi încercăm să excelăm în ceea ce facem încât excelenţa devine o normă nespusă, nescrisă. Noi niciodată nu a trebuit să

le spunem copiilor noştri să înveţe sau să îşi facă temele, poate fiindcă ei percep permanent valoarea cititului şi a învăţatului. Acestea fac parte din cultura familiei ca şi din ceea ce se aşteaptă de la ei la şcoală. Îi ajutăm la teme dacă ne-o cer, dar încercăm să îi împuternicim să fie independenţi de noi.

De exemplu, ne-am adunat odată în familie ca să discutăm folosirea televizorului în casa noastră. După multe lecturi şi cercetări m-am convins că noi americanii în general şi familia mea în particular petrecem prea mult timp în faţa televizorului şi ne atrofiem minţile. Cu toate acestea ştiam exact ce s-ar fi întâmplat dacă aş fi prezentat familiei mele această informaţie sub forma unei limitări arbitrare a privitului la televizor: ţipete, lamentări, simptome clare de retragere.

În loc de asta ne-am întâlnit într-un consiliu de familie şi am discutat câteva date despre ce se întâmplă unor familii din cauza televizorului şi despre ce valori sunt susţinute în multe spectacole. Am explicat că unii oameni consideră televizorul o hazna deschisă în casa lor şi un drog de pus în priză ce poate avea o influenţă puternică, deşi subtilă. Pentru a sublinia punctul meu de vedere le-am împărtăşit binecunoscutele afirmaţii ale lui Alexander Pope despre viciu:

„Viciul e-un monstru, groaznică figura-i
De-ajuns s-o vezi ca să-ţi trezească ura;
Dar de-o tot vezi din nou, şi iar, şi iarăşi,
Întâi suporţi, apoi o plângi, până-i devii tovarăş."

Discuţia noastră s-a sfârşit cu hotărârea de a încerca să ne limităm la o oră pe zi de stat la televizor (educaţie şi divertisment de calitate). Evident, nu întotdeauna am reuşit să ne atingem scopul; dar când am reuşit, rezultatele au fost spectaculoase. Temele au fost făcute mai complet şi mai conştiincios. Citirea, gândirea, analiza şi creaţia au luat locul privitului.

- ***În al şaptelea rând îi învăţăm să vizualizeze ca să îi ajutăm să-şi dea seama de propriul lor potenţial.*** Când Sean era fun-

daş în echipa de fotbal a liceului am făcut cu el, între patru ochi, multe experienţe de vizualizare, mai ales în serile dinaintea meciurilor.

Vizualizarea se bazează pe principiul că toate lucrurile sunt create de două ori: mai întâi mental şi apoi fizic. În atletism, cea mai mare parte a antrenamentului este fizic. Antrenorii mai vorbesc despre rezistenţă şi concentrare mentală, dar foarte puţini deţin vreun sistem consecvent de repetiţii şi vizualizări mentale. Cu toate acestea, atleţii de clasă mondială practică aproape toţi vizualizarea; ei îşi trăiesc literalmente victoriile în minte cu mult înainte de a avea experienţa lor reală.

Când am început să lucrez cu Sean în acest domeniu, l-am învăţat cum să se relaxeze şi apoi am descris cu vii detalii diferite situaţii dintr-un meci de fotbal. Sean se vedea pe el însuşi jucând perfect în fiecare situaţie.

O astfel de pregătire mentală dă rezultate. De exemplu, într-un joc de campionat, echipa lui Sean (Provo High School) era în urmă cu două puncte şi cealaltă echipă era plină de entuziasm. Apoi Provo a mai pierdut o fază şi jucătorii erau cu moralul la pământ. L-am „văzut" pe Sean hotărându-se. „Nu numai că voi urmări toate lansările în adâncime pe care le primesc. Vom face în aşa fel încât să câştigăm." Puteam să văd şi să simt hotărârea lui şi echipa la fel. Acela a fost momentul în care norocul s-a schimbat, în care echipa şi-a recăpătat entuziasmul. Au alergat de la un capăt la altul al terenului şi au marcat o dată, apoi încă o dată, şi încă o dată şi au câştigat meciul. Cred că în mare parte au câştigat fiindcă Sean şi alţii făcuseră deja faţă unor astfel de situaţii în repetate rânduri în mintea lor.

Când se pregătea pentru fiecare sezon de fotbal la BYU petrecea zilnic un timp vizualizând sau privind filme cu foşti mari fundaşi de la BYU (Robi Bosco, Steve Young, Jim McMahan, Marc Wilson, Gifford Nielson) şi ei au devenit mentorii lui pe teren.

- ***În al optulea rând, îi adoptăm pe prietenii lor.*** De exemplu, i-am adoptat pe mai mulţi dintre colegii de echipă ai lui Sean. Am filmat toate meciurile şi i-am invitat pe toţi la noi acasă după

meci pentru a vedea filmele. Aceasta a creat un fel de cultură de familie şi de echipă.

Indivizii campioni fac deseori parte din echipe campioane. De aceea investim atât de mult în echipe şi cluburi, şcoli şi clase din care fac parte copiii noştri. Când familia, prietenii, şcoala şi biserica urmăresc aceleaşi scopuri, se formează un puternic sistem educaţional. De câte ori ceva iese din acest sistem – de pildă când se creează o problemă cu un coleg – noi adoptăm colegul. E mai bine decât să încercăm să-i convingem să renunţe la coleg.

- ***În al nouălea rând, îi învăţăm să aibă credinţă, să aibă încredere în ceilalţi, să îi susţină, ajute, înalţe, să fie o binecuvântare pentru ei.*** În timpul misiunii sale în Africa de Sud, Sean a învăţat că empatia este cheia influenţării, că trebuie să fii foarte sensibil la sentimentele şi percepţiile altora. Dacă vreţi să formaţi campioni, trebuie să vă intereseze oamenii, mai ales cei amărâţi şi lipsiţi. Un singur om este cheia pentru alţi nouăzecişinouă.

În fotbal, Sean are un interes activ, autentic, faţă de cei care nu interesează pe nimeni altcineva, cum ar fi proaspeţii veniţi. El este convins că principalul motiv pentru care oamenii nu îşi dau întreaga măsură a potenţialului lor este faptul că se îndoiesc de ei înşişi. Oamenii devin remarcabili dacă sunt trataţi conform potenţialului lor. Când e vorba de oameni, cheia succesului este să crezi în ei şi să îi susţii.

- ***În al zecelea rând, le oferim sprijin, resurse şi reacţiile noastre sincere.*** Comunicăm prin scrisori şi telefoane cu toţi copiii noştri ca să ne susţinem unii pe alţii. Astfel de susţineri şi confirmări constante au un efect cumulat. Copiii noştri devin un puternic sprijin afectiv pentru alţi oameni.

De asemenea ne bazăm unii pe alţii pentru a obţine reacţii oneste, fiindcă ele sunt esenţiale în procesul de creştere. Sean întotdeauna le-a primit cu plăcere. De pildă, le-a spus antrenorilor lui de fotbal „Să ştiţi că vreau reacţii. Nu mă voi simţi jignit. Spuneţi-mi oricând ce părere

aveţi." El doreşte permanent să înveţe de la cei care deţin cunoştinţele şi îndemânarea. E foarte deschis să primească învăţătură, chiar dacă unele lecţii sunt foarte dure.

Formarea campionilor cere efort constant. E o strădanie fără sfârşit şi deseori simţim nevoia să ne întoarcem la principiile fundamentale.

Partea a II-a

# DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI ŞI A ORGANIZAŢIILOR

# INTRODUCERE

Când eram foarte tânăr, la douăzeci de ani, mi s-a încredinţat sarcina de a conduce munca a zeci de oameni şi de a preda, unor bărbaţi şi femei a căror vârstă depăşea dublul vârstei mele, principiile şi abilităţile managementului şi conducerii eficiente. A fost o experienţă intimidantă dar şi o lecţie de modestie.

Ca şi mine, mulţi oameni care la început lucrau singuri s-au aflat curând în poziţie de manageri. Deseori aceste responsabilităţi vin înainte ca noi să fim pregătiţi pentru ele. Dar învăţăm lucrând şi făcând greşeli, câştigând în timp un oarecare grad de competenţă şi de încredere.

În această parte a cărţii mă voi ocupa de problemele şi provocările cu care se confruntă toţi managerii: supervizarea, delegarea, participarea, perspectivele, acordurile asupra îndeplinirii sarcinilor. Voi aborda de asemenea probleme relevante ale conducerii organizaţiilor. Când devenim lideri de organizaţii ne întâlnim cu un set complet nou de probleme. Unele sunt cronice, altele acute. Multe dintre ele sunt la fel de frecvente în marile companii ca şi în familii, mici firme sau grupuri de voluntari: anumite condiţii necesare eficienţei organizaţiei sunt valabile oriunde.

Deşi mă voi ocupa mai ales de problemele de structură, strategie, tendinţe şi sisteme ale organizaţiilor, susţin că personajele individuale

reprezintă un element puternic în cadrul modelului de conducere bazată pe principii. Nici un lider nu-şi poate permite să uite că integritatea lui personală şi cea a organizaţiei sunt strâns legate între ele şi nici să piardă din vedere scopul şi viziunea organizaţiei, care formează constituţia acesteia.

## REZOLVAREA DILEMELOR MANAGERIALE

Conducerea bazată pe principii vă va ajuta şi să rezolvaţi clasicele dileme ale managerilor şi ale organizaţiilor.

- Cum putem avea o cultură caracterizată de schimbare, flexibilitate şi îmbunătăţire permanentă şi totuşi să menţinem un sentiment de stabilitate şi siguranţă?
- Cum facem ca oamenii şi cultura organizaţiei să respecte strategia astfel încât toţi cei din organizaţie să fie la fel de devotaţi strategiei ca şi cei care au formulat-o?
- Cum dăm frâu liber creativităţii, resurselor, talentului şi energiei vastei majorităţi a oamenilor care alcătuiesc actuala forţă de muncă şi ale căror posturi nu solicită şi nu recompensează folosirea acestor calităţi?
- Cum putem înţelege clar că dilema dintre a te comporta dur pentru a obţine rezultatele de bază şi „a fi drăguţi" cu oamenii se bazează pe o falsă dihotomie?
- Cum oferim şi mâncăm prânzul campionilor (feed-back-ul), apoi cina campionilor (corectarea rutei) în contextul micului dejun al campionilor (viziunea)?
- Cum transformăm o declaraţie a scopurilor într-o constituţie – suprema forţă conducătoare a întregii organizaţii – şi nu într-o îngrămădire de platitudini neclare, fără sens şi producătoare de cinism?
- Cum creăm o cultură în care managementul îi tratează pe angajaţi ca şi cum ar fi clienţi şi îi foloseşte ca experţi locali?

- Cum creăm un spirit de echipă şi de armonie între departamente şi între oameni care ani de zile s-au atacat şi criticat certându-se pe resursele limitate, jucând jocuri politice şi lucrând în vederea unor scopuri ascunse?

Citind capitolele din această parte a cărţii veţi înţelege principiile de bază ale conducerii eficiente a organizaţiilor şi veţi căpăta puterea să rezolvaţi singuri aceste dileme şi alte întrebări dificile de management.

## DOUĂ PRINCIPII CĂLĂUZITOARE

Conducerea bazată pe principii se practică dinăuntru înafară la următoarele niveluri: personal, interpersonal, managerial şi organizaţional. Fiecare nivel e „necesar dar insuficient". Trebuie să lucrăm la toate cele patru niveluri pe baza anumitor principii. Mă voi concentra asupra principiilor călăuzitoare ale managementului şi conducerii.

- *Împuternicirea la nivel managerial.* Dacă aveţi puţină încredere sau deloc, cum veţi reuşi managementul oamenilor? Dacă credeţi că oamenilor voştri le lipseşte caracterul şi competenţa, cum veţi exercita managementul? Când nu aveţi încredere trebuie să îi controlaţi pe oameni. Dar dacă aveţi multă încredere, cum exercitaţi managementul? Nu îi supravegheaţi, se supraveghează singuri. Voi deveniţi o sursă de ajutor. Instauraţi un acord asupra îndeplinirii sarcinilor pentru ca ei să înţeleagă ce se aşteaptă de la ei. Suprapuneţi nevoile lor cu nevoile organizaţiei. Voi aveţi răspunderea iar ei participă la evaluarea rezultatelor lor pe baza termenilor acordului. Oamenilor li se dă puterea de a se judeca ei înşişi deoarece cunoaşterea deţinută de ei depăşeşte orice sistem de măsurare. Dacă aveţi o cultură caracterizată prin încredere scăzută va trebui să folosiţi măsurarea fiindcă oamenii vă vor spune ce cred ei că vreţi să auziţi.
- *Alinierea* la *nivelul organizaţiei.* Cum ar arăta organizaţia voastră cu o cultură caracterizată prin încredere scăzută şi cu un management al cărui stil este controlul? Foarte ierarhizată. Care este influenţa controlului? Foarte mică, fiindcă dacă oamenii sunt mulţi, nu poţi decât să-i

controlezi. Atunci recurgeţi la falsa delegare, prescrieţi şi administraţi metode. Sistemul vostru de informare adună informaţii imediate despre rezultate pentru ca voi să puteţi lua măsuri decisive de corectare. Folosiţi sistemul de motivare de genul „morcovul şi bâtul". Astfel de sisteme primitive vă pot permite să supravieţuiţi când concurenţa este slabă, dar vă transformă într-o pradă uşoară pentru concurenţii duri.

Dacă aveţi multă încredere, cum e structurată organizaţia voastră? Pe orizontală. Şi e extrem de flexibilă. Care e influenţa controlului? Foarte vastă. De ce? Oamenii se supraveghează singuri. Ei îşi fac munca cu plăcere fără să fie nevoie să li se reamintească, deoarece v-aţi deschis la ei un cont afectiv. Voi aţi obţinut devotamentul lor iar ei au fost împuterniciţi. De ce? Pentru că aţi format cultura organizaţiei în jurul unei viziuni comune şi pe baza anumitor principii solide, iar voi vă străduiţi constant să aliniaţi strategia, stilul, structura şi sistemele cu scopul vostru declarat (constituţia voastră) şi cu realităţile din mediul înconjurător (tendinţele generale).

Vă provoc la următoarea acţiune: Când găsiţi un element nealiniat, lucraţi asupra lui aplicând metodele de dezvoltare la toate cele patru niveluri, dinăuntru în afară, pe baza principiilor călăuzitoare.

Capitolul 14

# MANAGERII ABUNDENȚEI

Directorii experți în manevrarea „castanelor din foc" își păstrează mintea rece concentrându-se mai mult pe crearea de piețe pentru produsele lor și mai puțin pe protejarea „ogrăzii" lor, promovarea intereselor lor și obținerea „feliei lor de plăcintă".

Doi cultivatori de cartofi din Idaho au dat lovitura în afaceri bazându-se pe mentalitatea abundenței. J.R. Simplot și Nephi Grigg și-au construit amândoi puternice companii de alimente congelate (J.R. Simplot Company și Ore-Ida Foods) pe ideea că se poate crea o piață, nu doar fura segmente de piață de la alții.

Simplot, principalul furnizor de cartofi al companiei McDonald's, și Grigg, care a creat Ore-Ida și mai târziu a vândut-o companiei Heinz, au descoperit că se pot crea bogății noi nu doar luând de la alți actori de pe piață. Ca și alte legende din vremea lor (Ray Kroc și J. Willard Mariott), Simplot și Grigg și-au creat propriile piețe pentru produsele lor.

Ei au realizat acest lucru cu o *mentalitate a abundenței* – o convingere profundă că „există suficiente resurse umane și naturale ca să-mi împlinesc visul" și că „succesul meu nu înseamnă neapărat eșecul altora, tot așa cum succesele lor nu îl exclud pe al meu."

În decursul ultimilor douăzecișicinci de ani de lucru cu organizații și cu indivizi am observat că mentalitatea abundenței este deseori ceea ce

distinge între excelenţă şi mediocritate mai ales fiindcă elimină gândirea meschină şi relaţiile de adversitate.

Există atât de multă energie negativă în organizaţii şi în societate. Oamenii se gândesc să rezolve problemele intentând procese deseori la prima izbucnire a unui conflict. Mulţi vor să fie mereu în faţă, sunt nerăbdători să obţină „felia lor de plăcintă" şi să-şi protejeze „ograda". Un astfel de mod egoist de a acţiona este determinat de convingerea că resursele sunt limitate. Eu o numesc *mentalitate a sărăciei.*

Obişnuita curbă a distribuţiei, adânc întipărită atât în mintea academicienilor cât şi a oamenilor de afaceri, tinde să susţină mentalitatea sărăciei din cauza faptului că se consideră că în orice situaţie „suma este zero". Dacă unii au reuşit cumva să evite cantonarea în mentalitatea sărăciei încă din vremea studiilor, este posibil ca ei să o acumuleze în urma unor experinţe sociale sau concurenţiale.

Oamenii cu mentalitatea sărăciei tind să vadă totul în termeni de „câştig-pierdere". Ei gândesc astfel: „Nu există decât atât; dacă ajunge la altcineva, înseamnă că eu voi avea mai puţin." Le este foarte greu, de pildă, să fie cu adevărat fericiţi pentru succesele altora, mai ales dacă aceştia sunt din propria lor companie, vecinătate sau casă deoarece, într-un fel, ei simt că li se ia lor ceva.

Dacă vezi viaţa ca pe un joc cu „sumă zero" ai tendinţa să gândeşti în termeni de adversitate sau de competiţie de vreme ce câştigul oricui altcuiva înseamnă pierdere pentru tine. Iar dacă ai fost crescut cu dragoste condiţionată şi permanente comparaţii adopţi un scenariu al sărăciei, gândeşti în dihotomii: a avea/a nu avea; „Mie mi-e bine, ţie nu ţi-e bine"/"Mie nu mi-e bine, ţie ţi-e bine".

Am trecut în viaţă prin multe cicluri de gândire în termeni de sărăcie sau de abundenţă. Când am o mentalitate a abundenţei sunt încrezător, deschis, generos, dornic să trăiesc şi să-i las şi pe alţii să trăiască, capabil să apreciez valoarea diferenţelor. Îmi dau seama că puterea se află tocmai în diferenţe. Definesc unitatea nu ca pe asemănare până la identificare ci ca unitate prin complementaritate, în care slăbiciunea unuia este compensată de puterea celuilalt.

Oamenii cu mentalitatea abundenţei folosesc principiul de negociere câştig/câştig şi principiul de comunicare în virtutea căruia caută mai

întâi să înțeleagă și abia apoi să fie înțeleși. Satisfacția lor psihologică nu vine din a câștiga învingându-i pe ceilalți sau din compararea cu ceilalți, în favoarea sau în defavoarea lor. Ei nu sunt posesivi. Ei nu forțează procesele naturale cerându-le mereu altora să le spună care le este situația. Nu își bazează siguranța pe părerile altcuiva.

Mentalitatea abundenței vine din siguranța interioară și nu din ranguri, comparații, păreri, averi sau asociații, care sunt exterioare. Oamenii care își trag siguranța din astfel de resurse devin dependenți de ele. Viețile lor devin dependente de orice se întâmplă cu acele resurse ale siguranței lor. Cei care gândesc cu mentalitatea sărăciei cred că resursele sunt reduse. Așa că dacă colegul lor este promovat sau prietenul lor obține o mare recunoaștere sau are o realizare importantă, siguranța sau identitatea lor sunt amenințate. S-ar putea ca ei să felicite persoana respectivă dar în sinea lor sunt roși de invidie, se simt ca și cum li se ia lor ceva, fiindcă siguranța lor se bazează pe a fi comparați favorabil cu alții și nu pe consecvența cu care respectă legile și principiile naturale.

Cu cât ajungem să ne bazăm mai mult pe principii cu atât mai mult ni se dezvoltă mentalitatea abundenței, ne place să împărțim cu alții puterea, profitul și recunoașterea, suntem sincer fericiți pentru succesele, bunăstarea, împlinirile, recunoașterea și norocul altora. Considerăm că succesul lor îmbogățește – și nu sărăcește – viețile noastre.

## ȘAPTE CARACTERISTICI ALE MANAGERILOR ABUNDENȚEI

Ce caracteristici îi disting pe cei care gândesc în mentalitatea abundenței, precum Simplot, Grigg, Kroc și Mariott, de cei care gândesc în mentalitatea sărăciei? Să le examinăm pe următoarele șapte.

• *Deseori se întorc la adevăratele izvoare.* În *Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii* sugerez că izvorul principal, baza tuturor celorlalte, este izvorul principiilor. Dacă viețile noastre se axează pe alte izvoare – consort, muncă, bani, averi, plăceri, lider, prieten, dușman, noi înșine – se dezvoltă distorsiunile și dependențele.

Cei care gândesc în mentalitatea abundenţei se alimentează mult de la izvoarele siguranţei interioare, izvoare care îi menţin buni, deschişi, încrezători, sincer fericiţi pentru succesele altora, care îi fac pe ei să se reînnoiască şi să renască, le alimentează sentimentul de abundenţă, dându-le posibilitatea să să crească şi să se dezvolte, dându-le sprijin, înţelegere, inspiraţie, călăuzire, protecţie, o conştiinţă liniştită. Ei sunt nerăbdători să se întoarcă la aceste izvoare. Dacă trec fie şi câteva ore fără ca ei să caute să se împrospăteze la ele, ei simt o dureroasă lipsă, asemănătoare, în sens fizic, cu lipsa apei sau a hranei.

• *Ei caută singurătatea şi le place natura.* Oamenii cu mentalitatea abundenţei îşi rezervă timp pentru solitudine. Oamenii cu mentalitatea sărăciei se plictisesc deseori când sunt singuri fiindcă vieţile lor seamănă cu nişte căluşei. Cultivaţi capacitatea de a sta singuri şi de a vă gândi profund, de a vă bucura de linişte şi de solitudine. Reflectaţi, scrieţi, ascultaţi, planificaţi, pregătiţi, vizualizaţi, cumpăniţi, relaxaţi-vă.

Natura ne poate da multe lecţii preţioase şi reface rezervele spirituale. Un cadru natural calm ne face mai contemplativi, mai liniştiţi, mai bine pregătiţi să ne întoarcem la ritmul alert al vieţii noastre profesionale.

• *Ei „ascut ferăstrăul" în mod regulat.* Cultivaţi obişnuinţa de a „ascuţi ferăstrăul" în fiecare zi punând la treabă mintea şi trupul.

Pentru exerciţiul minţii sugerez cultivarea obişnuinţei de a citi mult şi atent. Urmaţi din când în când un curs de dezvoltare în administraţie pentru a vă creşte disciplina şi responsabilitatea. Dacă învăţăm mereu, siguranţa noastră economică nu mai depinde atât de mult de slujba noastră, de părerea şefului sau de instituţiile omeneşti, cât de capacitatea noastră de a produce. Marea piaţă nevăzută a locurilor de muncă se numeşte „probleme nerezolvate" şi aici sunt mereu multe locuri libere pentru cei care îşi exercită iniţiativa şi învaţă cum să creeze valoare pentru ei înşişi demonstrând că ei reprezintă indispensabila soluţie la acele probleme.

În cartea *„Nenumărate posturi de director"* *, Carl Boll formulează în principal mesajul că cei care nu reuşesc să-şi ascută constant ferăstrăul

* în engleză în original: *Executive Jobs Unlimited*

descoperă nu numai că ferăstrăul lor se toceşte ci şi că ei devin învechiţi şi din ce în ce mai dependenţi de un mod de lucru lipsit de riscuri. Ei ajung să fie preocupaţi de propria lor siguranţă, de uneltiri, şi încep să poarte „cătuşele de aur".

• *Ei dau ajutor rămânând în anonimat.* Întorcându-se frecvent la generoasele izvoare ale siguranţei interioare, ei îşi refac dorinţa şi capacitatea de a-i ajuta cu adevărat pe ceilalţi. Le face o deosebită plăcere să ajute păstrându-şi anonimatul, simţind că ajutorul dat este chiria pe care o plătim pentru privilegiul de a trăi în această lume. Dacă tindem să-i ajutăm pe alţii fără egoism răsplata noastră e o mai mare siguranţă interioară şi mentalitatea abundenţei.

• *Ei păstrează o lungă şi profundă relaţie cu o altă persoană,* de obicei un consort sau un prieten apropiat, care îi iubeşte şi crede în ei chiar şi atunci când ei înşişi nu mai cred. Dar nu înseamnă că această persoană e îngăduitoare; ea nu cedează şi nu renunţă, şi le poate schimba viaţa în mod fundamental.

Deseori oamenii care au mentalitatea abundenţei joacă acest rol faţă de mulţi alţi oameni. De câte ori simt că cineva e la o răscruce, fac un efort suplimentar pentru a-şi comunica încrederea în acea persoană.

• *Ei sunt iertători cu ei înşişi şi cu alţii.* Ei nu se autocondamnă pentru fiecare greşeală prostească sau gafă în societate. Ei le iartă şi celorlalţi greşelile. Ei nu sunt morocănoşi din cauza zilei de ieri şi nu visează cu ochii deschişi la ziua de mâine. Ei trăiesc cu înţelepciune în prezent, pregătesc atent viitorul şi se adaptează uşor la situaţiile schimbătoare. Corectitudinea faţă de ei înşişi se vede când ei dau dovadă de simţul umorului, de disponibilitatea de a admite şi ierta greşeli, de capacitatea de a îndeplini cu plăcere tot ce le stă în putinţă.

• *Ei rezolvă probleme.* Ei fac parte din soluţionarea lor. Ei ştiu să separe, în discuţie, oamenii de probleme. Ei se concentrează pe interesele şi preocupările oamenilor mai degrabă decât pe conflictul de opinii. Treptat ceilalţi se conving că ei sunt sinceri şi li se alătură în procesul

creativ de rezolvare a problemelor, iar soluţiile sinergice care rezultă din aceste interacţiuni sunt de obicei mult mai bune decât propunerile iniţiale pentru că nu sunt compromisuri.

## LEGEA FERMEI

Tărăgănarea şi „îngrăşarea porcului în ajun" nu funcţionează la fermă. Vacile trebuie să fie mulse zilnic. Alte lucruri trebuie făcute la timpul lor, conform ciclurilor naturale. Încălcarea acestor reguli este urmată de consecinţele fireşti, în ciuda bunelor intenţii. Suntem supuşi principiilor guvernante şi legilor naturale: legile fermei şi ale recoltei.

Singurul lucru care nu se schimbă în timp este legea fermei. Conform principiilor şi legilor naturale, trebuie să pregătesc pământul, să pun seminţele, să cultiv, să plivesc şi să ud dacă sper să culeg o recoltă. La fel şi în căsnicie sau când ajut un adolescent să depăşească o dificilă criză de identitate: nu există soluţii rapide, nici formule de succes instantaneu prin care să-ţi reuşească totul doar fiindcă ai redevenit optimist la un miting în favoarea atitudinii mentale pozitive.

Suntem dominaţi de legea recoltei. Principiile şi legile naturale funcţionează infailibil. Aşa că puneţi aceste principii agricole în centrul vieţii şi relaţiilor voastre interumane. Făcând acest lucru, tiparul vostru mental va trece de la mentalitatea sărăciei la mentalitatea abundenţei.

Din punctul de vedere al cultivatorului de cartofi mentalitatea abundenţei înseamnă, la urma urmei, mai mult miez şi mai puţină coajă. Iar acesta este un adevăr fundamental.

Capitolul 15

# ŞAPTE PROBLEME CRONICE

În fiecare zi suntem bombardaţi cu reclame care promit rezultate sau ameliorări rapide, uşoare şi gratis. Ceea ce uităm mereu este că majoritatea „medicamentelor-minune" acţionează numai asupra simptomelor acute şi nu a problemelor cronice.

Ce este o boală acută? Este aceea care ne provoacă o durere imediată. Boala cronică este suferinţa continuă şi persistentă pe al cărei fond apare durerea acută.

Cei mai mulţi oameni sunt preocupaţi de rezolvarea bolilor şi problemelor acute. Ei vor ca durerea ascuţită să fie calmată acum. Ei vor ca relaţiile rupte să fie refăcute instantaneu. Cu toate acestea ei descoperă că problemele cronice se înrăutăţesc cu atât mai mult cu cât ei caută cu mai mare râvnă soluţii rapide, încearcă să aplice vreo şmecherie, vreo tehnică despre care ştiu că a funcţionat în cazul alcuiva sau care pare atrăgătoare din prima clipă.

De exemplu, dacă sufăr de oboseală cronică, adică dacă rezervele mele sunt epuizate, dacă stilul meu de lucru m-a adus într-o situaţie în care trebuie să aplic managementul de criză, dacă întotdeauna mă suprasolicit să fac mult mai mult decât ar trebui să fac, dacă viaţa mea afectivă depinde de părerile altora despre mine în asemenea măsură

încât încerc mereu să devin totul pentru toţi, sau dacă sunt doar stresat la maxim, aş putea să ajung să sufăr de mononucleoză cronică sau de vreo altă boală. Aceasta s-ar manifesta prin anumite simptome şi aş putea încerca să tratez aceste simptome cu vreun medicament ce promite rezolvări rapide.

Dar promisiunea e înşelătoare. Nu există rezolvări rapide ale problemelor cronice. Pentru rezolvarea acestora e nevoie să aplicăm procesele naturale. Singura cale de a avea toamna o recoltă este de a planta primăvara, de a uda, plivi, cultiva, fertiliza cât e vara de lungă. Se pare că înţelegem acest fapt despre viaţă dacă lucrăm într-un sistem natural; dar când e vorba de sisteme sociale deseori practicăm soluţiile rapide. De exemplu, câţi dintre noi au tocit în ultima clipă când erau la şcoală? Câţi dintre noi au luat note bune, chiar au absolvit, tocind în ultima clipă? În sinea noastră ştim că nu am obţinut cea mai bună învăţătură posibilă pentru că nu am făcut ce trebuia zi de zi. Mai degrabă, când aveam probleme într-un domeniu, noi lucram asupra acelor probleme imediate. Apoi, când izbucnea altă criză, alergam la aceea.

Acest stil de viaţă îi epuizează şi îi distruge pe oameni iar atunci capacitatea lor de a stabili relaţii bune cu ceilalţi, mai ales în condiţii de stres şi presiune, este redusă la minim. Viaţa lor ajunge să depindă de ce li se întâmplă. Ei devin victimele a tot ce îi înconjoară.

## PUŢINĂ CHIRURGIE

Mulţi indivizi şi multe organizaţii suferă de serioase probleme cronice, iar pentru obţinerea de rezovări pe termen lung este deseori nevoie de chirurgie.

Am vizitat odată un prieten care e şeful secţiei de chirurgie dintr-un spital. El mi-a permis să văd aproape douăzeci de operaţii diferite. L-am şi ajutat la înlocuirea unor vase de sânge. Eu am ţinut instrumentul care menţinea deschis toracele şi el a înlocuit trei vene. Am atins venele înlocuite; erau rigide şi sfărâmicioase din cauza depozitelor de colesterol.

„De ce nu vă limitaţi la a curăţa aceste vene?" am întrebat eu.

El mi-a răspuns: „O vreme putem da înapoi procesul de depunere a colesterolului, dar în timp acesta devine chiar substanţa din care e format peretele venelor."

Apoi l-am întrebat: „Acum că aţi reparat în aceste trei locuri, omul e definitiv vindecat?"

„Nu, tot organismul e atins. El are o problemă vasculară şi o boală de inimă cronică. Se vede că face exerciţii fizice fiindcă şi-a dezvoltat o parte din sistemul circulator suplimentar, dar nu a schimbat alte aspecte ale stilului lui de viaţă. Are o problemă cronică. Nu am acţionat decât asupra celor mai acute puncte care ar putea duce la un infarct sau la o comoţie din cauza lipsei de oxigen din acele părţi ale corpului."

Există un lucru pe care oamenii nu vor să îl schimbe şi acela e stilul lor de viaţă, dar de multe ori ei trebuie să îl schimbe dacă vor să rezolve latura cronică a celor mai grave probleme ale lor.

## PROBLEME CRONICE ALE ORGANIZAŢIILOR

Indivizii alcătuiesc organizaţii. Chiar dacă încercăm să punem mai multă disciplină în viaţa noastră profesională, tendinţele personale ne însoţesc în organizaţiile noastre. Şi acolo continuăm să căutăm soluţii rapide pentru a evita simptomele dureroase acute, mai degrabă decât să abordăm tiparele deprinderilor cronice care fac parte din munca zilnică.

Problemele individuale cronice devin probleme cronice ale organizaţiei când o „masă critică" de oameni aduc aceste probleme cu ei când vin la lucru zilnic şi când valorile sociale încurajează remediile imediate şi soluţiile rapide pentru probleme dificile şi profunde.

Deşi acest lucru este cu precădere valabil pentru America, din experienţa mea internaţională aş putea spune că, într-un oarecare grad, următoarele şapte probleme sunt universale, se aplică multor organizaţii din alte culturi, chiar departamentelor şi indivizilor din interiorul organizaţiilor.

**Problema 1** *Viziunea şi valorile nu sunt împărtăşite de toţi: fie că organizaţia nu are o declaraţie a scopurilor, fie că nu există înţelegere profundă şi loialitate faţă de aceste scopuri la toate nivelele organizaţiei.*

Majoritatea directorilor nu îşi dau seama ce presupune crearea unei declaraţii a scopurilor care să reprezinte cu adevărat valorile şi viziunea care sunt profund împărtăşite la toate nivelurile organizaţiei. E nevoie de răbdare, de perspectivă pe termen lung, de implicare semnificativă şi puţine organizaţii deţin aceste virtuţi într-un grad înalt. Multe organizaţii au o declaraţie a scopurilor dar în mod tipic oamenii nu îi sunt devotaţi pentru că nu sunt implicaţi în dezvoltarea ei şi în consecinţă ea nu face parte din cultură. Prin definiţie, cultura îşi asumă viziunea şi valorile împărtăşite aşa cum sunt ele reprezentate de o declaraţie a scopurilor alcătuită, înţeleasă şi implementată de către toate nivelurile organizaţiei.

Din experienţa mea vă pot spune că dacă nu aveţi o constituţie a organizaţiei şi nu guvernaţi totul conform acestei constituţii este foarte posibil să vă confruntaţi cu următoarele şase probleme cronice.

Pentru a atinge eficienţa maximă, declaraţia scopurilor trebuie să se ocupe de toate cele patru nevoi umane fundamentale: nevoia economică sau nevoia de bani; nevoia socială sau nevoia de relaţii interumane; nevoia psihologică sau nevoia de creştere interioară; nevoia spirituală sau nevoia de a contribui la ceva. Majoritatea declaraţiilor de scopuri nu se ocupă de toate aceste patru nevoi. Multe uită de nevoia psihologică, aceea de creştere şi dezvoltare umană. Multe uită să se exprime asupra relaţiilor din care toţi trebuie să câştige, asupra echităţii în recompensarea economică, asupra devotamentului faţă de un set de principii şi valori şi faţă de serviciul pentru comunitate, furnizori, clienţi, proprietari şi angajaţi.

Această primă problemă cronică e ca un iceberg. Dacă organizaţia are „scopuri" care lasă de dorit, această problemă nu este vizibilă şi atunci s-ar putea ca directorii să nu vadă că scopul nu e profund împărtăşit. Dar dacă viziunea şi valorile nu sunt împărtăşite, acest fapt este sămânţa majorităţii celorlalte probleme.

**Problema 2** *Nu există o cale strategică de urmat: Fie că strategia nu e bine dezvoltată fie ea nu exprimă corect declaraţia scopurilor şi/sau nu reuşeşte să facă faţă dorinţelor, nevoilor şi realităţilor tendinţei generale.*

În ultimii ani, cea mai bună gândire strategică a trecut de la modelul „hartă" la modelul „busolă" pentru că ne aflăm într-o junglă: tendinţa generală şi mediul de afaceri sunt atât de imprevizibile încât hărţile nu mai au nici o valoare. Oamenii au nevoie de busole strâns legate de constituţii (declaraţia scopurilor cu setul său de principii şi valori) pentru a se putea adapta cu flexibilitate în mediul de afaceri.

Vechiul model de planificare strategică însemna scopuri (încotro ne îndreptăm), căi (cum ajungem acolo) şi modalităţi (cum organizăm resursele). Noul model le cere oamenilor să folosească o busolă şi un set de principii şi valori şi să creeze căi de atingere a scopurilor. Tendinţa naturală a majorităţii organizaţiilor este de a prevedea prin extrapolarea tendinţelor şi de a numi aceasta planificare strategică. Liderii acestor organizaţii nu pun niciodată întrebări fundamentale precum „Unde vrem să ne găsim în cinci ani de acum înainte?" sau „Ce fel de organizaţie vrem să avem?". În schimb ei reacţionează foarte prompt la mediul de afaceri, la tendinţa generală în cadrul căreia operează. Deci, dacă planul strategic reflectă tendinţa generală, el nu reflectă viziunea. Alte organizaţii devin atât de preocupate de scop sau de viziune încât strategia lor nu reflectă tendinţa generală.

O bună planificare strategică reflectă atât viziunea cât şi tendinţa generală. Asiguraţi-vă că acea cale strategică pe care aţi ales-o porneşte din declaraţia scopurilor şi reflectă viziunea şi valorile acesteia ca şi realităţile mediului de afaceri, tendinţa generală, astfel încât să nu creaţi produse şi servicii învechite. Acest echilibru e greu de realizat şi de menţinut. E nevoie de o formidabilă judecată şi înţelepciune, de un radar social pentru tendinţa generală, de profund devotament şi conştiinciozitate faţă de sistemul de valori. Dacă organizaţia voastră nu se axează pe un sistem de valori profund inculcat şi împărtăşit este foarte posibil să vă lipsească siguranţa interioară, pe care astfel o veţi căuta în afara organizaţiei. În consecinţă veţi şovăi şi veţi fi supuşi tuturor forţelor capricioase care acţionează aici.

**Problema 3** *Slaba aliniere: Alinierea defectuoasă între structură şi valorile împărtăşite, între viziune şi sisteme; structura şi sistemele organizaţiei servesc şi întăresc în mică măsură căile strategice.*

Problema alinierii este deseori principala problemă. Întrebaţi-vă: „Oare declaraţia scopurilor noastre este o constituţie? Este ea legea supremă a locului? Oare fiecare persoană care intră în organizaţie face un legământ de supunere faţă de această constituţie? Oare fiecare program, fiecare sistem, chiar şi structura noastră de organizaţe, sunt conforme constituţiei? Dacă răspunsul este „Nu", şi de obicei aşa este, aveţi o problemă de aliniere.

Dacă nu aveţi un sistem de valori împărtăşite nu aveţi o sursă de internă de siguranţă. Şi atunci unde găsiţi siguranţă? În structuri şi sisteme rigide. De ce? Pentru că vă oferă previzibilitate, sentimentul că mâine soarele va răsări. Organizând structuri şi sisteme rigide, aveţi un sentiment de previzibilitate, dar foarte puţină flexibilitate pentru a vă adapta tendinţei generale, ceea ce vă poate distruge rapid, după cum stau mărturie multe companii şi industrii americane.

Multe companii americane sunt conduse pe baza unei rate a controlului de unu la şase, la şapte, poate chiar unu la zece. Brusc apare concurenţa cu o rată a controlului de unu la cincizeci sau chiar mai mult – şi cu o structură a costului complet diferită. Ele ştiu că dacă nu se restructurează este imposibil să facă faţă concurenţei; totuşi unele companii îşi păstrează aceeaşi veche structură pur şi simplu pentru că „Aşa se fac lucrurile pe aici." Alte organizaţii îşi reduc dimensiunile pentru că tendinţa generală le forţează să îşi simplifice structura şi sistemele. Aceasta provoacă mare consternare, oamenii se tem. Caută o nouă structură în timp ce depind încă de cea veche.

Mulţi directori spun că apreciază capitalismul, dar favorizează feudalismul. Spun că apreciază democraţia dar favorizează autocraţia. Spun că apreciază sinceritatea şi transparenţa dar se comportă în moduri care favorizează lipsa de transparenţă, scopurile ascunse, uneltirile.

Simptomele acute ale acestei probleme cronice sunt conflictele interpersonale şi proastele relaţii interdepartamentale. Rezolvarea rapidă

este inițierea unor soluții cosmetice – un nou program scurt de pregătire în domeniul abilităților de comunicare – dar încrederea e distrusă, așa că programul nu face doi bani. Următoarea soluție cosmetică ar fi rearanjarea sistemului de salarizare în încercarea de a oferi o motivație temporară. Dar în acest caz oamenii se simt jefuiți deoarece conducerea se joacă cu pâinea lor și ei nu mai știu ce se va întâmpla mâine. Noul sistem de salarizare i-ar putea forța să crească productivitatea prin faptul că îi face să se ia la întrecere, deși sistemul de valori după care ei se conduc pune preț pe lucrul în echipă și pe cooperare.

**Problema 4** *Stilul greșit: fie filozofia managerială este neconformă cu viziunea și valorile împărtășite, fie stilul nu întruchipează în mod consecvent viziunea și valorile din declarația scopurilor.*

Într-un fel, această problemă cronică este și mai importantă decât cele trei dinainte fiindcă majoritatea oamenilor își datorează stilul creșterii lor, primilor mentori, fie din familie, fie din școală sau din locul unde lucrează. Primii noștri mentori au un enorm impact asupra stilului nostru fiindcă nevoia noastră psihologică și afectivă de aprobare este foarte puternică atunci când suntem foarte dependenți. Fie că ne place sau nu, un tată autoritar, chiar abuziv, poate fi singura noastră cale de supraviețuire și atunci stilul lui devine stilul nostru.

Când întâlnim un stil foarte diferit de al nostru – un stil aspru, abuziv, făcând uz de permanente confruntări, de exemplu – putem fi șocați. De pildă fiul meu de opt ani, Joshua, a fost șocat să audă la știri că un băiat exact de aceeași vârstă cu el a fost abandonat de părinții lui. A fost șocat timp de două zile. Întreba „Cum de s-a putut întâmpla așa ceva?" Nu-și putea nici măcar închipui că aceasta era o posibilitate, într-atât de străină îi era situația.

Când oamenii se trezesc într-o nouă tendință cu un nou sistem de valori care nu seamănă cu propriul lor stil – fie el autoritar, permisiv sau democratic – ei trebuie să se nască din nou, să se implice atât de mult

în noul sistem de valori încât vor fi „reprogramaţi" de către acesta. El va deveni noua constituţie a vieţii lor personale.

Stilul membrilor personalului este puternic influenţat de directorii generali care le sunt mentori, aşa că majoritatea se formează în direcţia managementului şi nu a conducerii. În consecinţă ei se gândesc la abilităţi şi la lucruri. Nu se gândesc la oameni şi la principii pentru că nu aşa au fost îndrumaţi.

Date fiind marea diversitate şi mobilitate din societatea noastră este deseori o provocare să vă formaţi un stil care să se potrivească perfect viziunii şi valorilor organizaţiei voastre. S-ar putea să fie nevoie să vă adaptaţi oarecum stilul. Iată de ce conducerea bazată pe principii e atât de importantă. Dacă stilul vostru e axat pe principii este foarte flexibil, fluid, schimbările nu vă afectează viaţa, câtă vreme stilul la care vreţi să ajungeţi este congruent cu principiile.

Unii s-ar putea întreba dacă este posibil ca directorii executivi, vulpile bătrâne, să înveţe un nou stil. Unii ar putea susţine că stilul nostru – fie că suntem cântăreţi, actori sau manageri – ne este atât de bine imprimat încât, când ajungem să împlinim zece, douăzeci sau treizeci de ani, el este săpat în piatră. Eu cred că deşi este foarte dificil să ne adaptăm sau să ne schimbăm stilul, nu e imposibil. Stilul nostru de conducere ar putea fi „situaţional", dar înainte de a putea face schimbări s-ar putea să avem nevoie de noi mentori şi modele.

Una dintre controversele actuale este dacă liderii se fac sau se nasc. Eu cred că cei mai mulţi se re-nasc, cu ajutorul unei anumite îndrumări: învăţarea şi aplicarea principilor corecte. Iată de ce marii conducători servesc de mentori, de îndrumători, şi ajută la crearea unei generaţii complet noi, la producerea unei transformări totale. Dar această realizare vă poate cere să plătiţi un uriaş preţ personal: s-ar putea să trebuiască să suferiţi şi să sacrificaţi enorm pentru a face schimbări semnificative.

O organizaţie poate tolera multe stiluri diferite câtă vreme oamenii sunt ancoraţi în aceleaşi principii conducătoare. Totuşi este înţelept să încercaţi să găsiţi un mediu compatibil cu stilul vostru. Stilul vostru se va potrivi mai bine în unele organizaţii decât în altele. Aveţi nevoie de

reală înţelepciune ca să hotărâţi unde vă potriviţi cel mai bine şi dacă stilul vostru se suprapune cu stilul organizaţiei, având în vedere cât de greu este să te schimbi.

**Problema 5** *Slabe abilităţi: stilul nu se potriveşte cu abilităţile sau managerilor le lipsesc abilităţile necesare folosirii unei viziuni adecvate.*

Uneori văd că oamenii vor să treacă la un stil diferit, dar pur şi simplu le lipsesc abilităţile. De exemplu, ei nu ştiu cum să organizeze o delegare completă de putere; cum să folosească empatia pentru a afla punctul de vedere al celuilalt; cum să folosească sinergia pentru a crea o a treia alternativă; sau cum să pună la punct un acord asupra îndeplinirii sarcinilor pe principiul câştig/câştig. Dar lipsa de cunoştinţe şi de abilităţi nu este o gravă problemă cronică, fiindcă prin învăţare şi pregătire putem rezolva aceste probleme.

De exemplu, schiorii începători îşi dezvoltă curând un stil propriu, un nivel al abilităţilor, şi găsesc o zonă pe pârtie unde se simt bine; cu toate acestea, le lipsesc abilităţile cu care să facă faţă pârtiei în orice condiţii. Stilul şi abilităţile lor sunt potrivite numai pentru un anumit fel de zăpadă, de teren, sau de condiţii meteorologice; ei nu sunt pregătiţi pentru orice. Chiar dacă au dorinţa, motivaţia şi capacitatea fizică, au nevoie totuşi de abilităţi îmbunătăţite pentru a face perfect faţă.

Dezvoltându-şi abilităţile, oamenilor le poate creşte şi voinţa, pot chiar să-şi schimbe stilul. De exemplu, când oamenii obţin un instrument managerial modern şi cursurile de pregătire aferente, ei deseori operează schimbări importante în viaţa lor. Sau când oamenii încep să înveţe şi să aplice abilităţile legate de empatie, li se poate părea că dezvoltarea acestor abilităţi le consolidează stilul. De fapt, Carl Rogers, părintele mişcării pentru potenţialul uman, susţinea că dacă vrei cu adevărat să îi ajuţi pe oameni să se schimbe trebuie să creezi empatie între tine şi ei. Treptat ei capătă o nouă înţelegere şi încep să-şi dea seama de noile limite ale potenţialului lor; într-un fel, însuşi acest proces începe să îi schimbe.

**Problema 6** *Încredere redusă: personalul are o încredere redusă în conducere, contul afectiv este epuizat, iar acest fapt are ca rezultat blocarea comunicării, puține soluții la probleme, slabă cooperare, diminuarea lucrului în echipă.*

Încrederea determină calitatea relațiilor dintre oameni. Într-un fel, încrederea e o problemă precum aceea cu oul și găina. Dacă încercați să acționați în direcția creșterii încrederii și nu luați în seamă alte probleme acute și cronice nu veți face decât să agravați situația. De exemplu, una dintre cele mai bune modalități de a mări încrederea este să lucrați la declarația scopurilor și la chestiunile de aliniere. Dar dacă încercați să faceți aceste lucruri și în același timp mențineți un stil managerial închis, personalul va umbla mereu ca pe ouă fără prea multă încredere în cuvintele voastre.

Încrederea scăzută distruge comunicarea în ciuda pregătirilor speciale în acest domeniu. De exemplu, în culturile caracterizate de încredere redusă directorii recurg de obicei la acorduri asupra îndeplinirii sarcinilor, fișe ale posturilor și declarații ale scopurilor de care oamenii nu se lasă convinși. Și în acest caz ei nu le folosesc ca pe o constituție; în schimb încearcă să alcătuiască manuale de proceduri și politici pentru a-și păstra posturile și construi propriile piramide.

Încrederea este un sentiment în virtutea căruia spunem „Pot avea încredere în tine" sau „Ești o persoană demnă de încredere" sau „Ești o persoană care va recunoaște că a greșit" sau „Ești abordabil" sau „Ești deschis și dornic să înveți" sau „Dacă faci o promisiune, o ții", un sentiment care ține de instinct și care se află la originea a tot ce se petrece în organizație. Dacă sunteți fundamental duplicitari nu veți putea rezolva problema încrederii scăzute pentru că nu puteți rezolva prin vorbe problemele pe care le-ați creat prin comportamentul vostru.

Calitatea de a fi demn de încredere este mai mult decât integritate; ea implică și competență. Cu alte cuvinte, chiar dacă ești un medic cinstit, înainte să am încredere în tine vreau să știu dacă ești și competent. Uneori suntem prea atenți la integritate și nu suficient de atenți la competența personală și la performanțele profesionale. Oamenii cinstiți care sunt incompetenți în domeniul la care pretind că se pricep nu sunt demni de încredere.

**Problema 7** *Inconsecvență: valorile nu corespund obiceiurilor; nu există corelație între lucrurile pe care le prețuiesc și în care cred și ceea ce fac.*

Dacă unei persoane îi lipsește consecvența, integritatea, cum își va alcătui un cont afectiv? Cum va fi demnă de încredere? Cum își va adapta stilul pentru a corespunde cerințelor noii tendințe generale? Cum va crea o cultură în care să existe încredere autentică?

Iar dacă unei companii îi lipsește această integritate, cum își va satisface clienții? Cum își va păstra cei mai buni angajați? Cum se va menține în afaceri?

O persoană care nu reușește să trăiască conform sistemului său de valori probabil că nu are o declarație a scopurilor. Dacă nu ne exprimăm clar valorile, deprinderile noastre vor fi într-o dezordine totală. Putem avea o declarație a scopurilor și să nu reușim să trăim conform acesteia. În acest caz suntem ipocriți sau duplicitari.

Duplicitatea la nivelul marilor companii este cam același lucru, de vreme ce ele sunt alcătuite din indivizi. Iată de ce, când într-o organizație identificăm una sau mai multe dintre cele șapte probleme cronice și când directorii generali vor să dea vina pe orice și oricine în afară de ei pentru aceste probleme, trebuie să îi punem să se uite în oglindă pentru a identifica una din principalele surse ale acestora. Nu trebuie să se gândească la nimeni altcineva și nu trebuie să pună nici o altă întrebare decât următoarea: „Eu însumi dau dovadă de integritate?"

## PROBLEMELE POT FI VINDECATE

Aceste șapte probleme cronice sunt vindecabile. De asemenea ele se găsesc peste tot, este foarte posibil ca și concurența să aibă tot atâtea boli. Succesul în afaceri e ceva relativ, el nu se măsoară cu un ideal, cu excelența în domeniu, ci cu concurența. Și fiindcă aproape toate organizațiile au aceste probleme într-un oarecare grad, oamenii învață să trăiască cu ele toată viața lor profesională. Pot avea chiar lungi perioade de stabilitate, dacă durerea nu devine prea acută.

Sunt sigur că liderii luminaţi pot vindeca aceste şapte probleme cronice, nu doar trata simptomele, şi crea societăţi mai bune. Dar pentru a reuşi ei trebuie să schimbe starea de spirit, să clădească încrederea, să revizuiască structura şi sistemele. Majoritatea liderilor încearcă să facă acest lucru într-o anumită măsură. Ei încearcă să creeze organizaţii de calitate, cooperante, productive, cu multe abilităţi, informate, profitabile. Şi ei încep să aprecieze oamenii, adică aspectul cel mai înalt, tot atât de mult cât şi profiturile, adică aspectul de bază.

Capitolul 16

# SCHIMBAREA PARADIGMEI DE MANAGEMENT

Victor Hugo a spus odată: „Nimic nu e mai puternic decât o idee căreia i-a venit vremea."

Când cartea *În căutarea excelenţei* a luat America pe sus, a fost o indicaţie clară că venise vremea ideii şi a idealului de excelenţă. Ei bine, a sosit momentul ca indivizii şi companiile să facă un mare salt înainte în ce priveşte performanţele lor, o schimbare sănătoasă a deprinderilor, o importantă modificare a tiparelor; altfel vor face doar afaceri ca de obicei şi aceasta pur şi simplu nu mai e de ajuns.

Dar urmează întrebarea „Cum?". Cum devenim mai eficienţi? Eu am aflat că dacă vrei să faci îmbunătăţiri lente şi treptate trebuie să-ţi schimbi atitudinea sau comportamentul. Dar dacă vrei să îmbunătăţeşti radical, în mod dramatic, revoluţionar, transformator, dacă vrei să faci îmbunătăţiri în salturi, ca individ sau ca organizaţie, trebuie să-ţi schimbi sistemul de referinţă. Adică felul în care vezi lumea, în care gândeşti despre oameni, în care priveşti managementul şi conducerea. Adică să-ţi schimbi *paradigma*, schema pentru înţelegerea şi explicarea anumitor aspecte ale realităţii. Marile realizări înseamnă despărţiri de vechile moduri de gândire. Când paradigma se schimbă, ea deschide o zonă complet nouă de înţelegere şi cunoaştere, având ca

rezultat o uriaşă diferenţă în ce priveşte performanţele. Iată trei exemple luate din istorie.

- De-a lungul timpului, sute de mii de oameni au murit din cauza bolilor şi a infecţiilor. În războaie, la un om ucis în luptă, alţi zeci de oameni erau ucişi de boli şi infecţii. Din aceeaşi cauză mii de mame şi de nou-născuţi mureau la naştere. Problema era că medicilor le era greu să accepte ideea, schimbătoare de paradigmă, că fermentaţia, putrefacţia, infectarea şi bolile pot fi produse de bacterii atât de mici că sunt invizibile. Doar când Louis Pasteur în Franţa, Ignaz Philipp Semmelweis în Ungaria şi alţii au schimbat această paradigmă în minţile doctorilor, ştiinţa medicală a făcut un progres semnificativ în combaterea bolilor şi a infecţiilor.
- Tot o schimbare de paradigmă a dat naştere şi acestui pământ al libertăţii care este America. Când Thomas Jefferson a scris în Declaraţia de Independenţă că guvernul îşi trage puterile legitime din consimţământul celor guvernaţi, el şi cei care au semnat acel document au alcătuit un nou tipar de guvernare. Nu avea să existe în această ţară nici un drept divin de a domina, nici un fel de stăpâni impuşi. Singurii guvernanţi vor fi cei aleşi prin vocea poporului. Din acea paradigmă a rezultat cel mai liber popor şi cea mai prosperă ţară din istoria lumii.
- Folosirea paradigmei greşite a schilodit naţiuni întregi. În 1588 Spania are cea mai puternică naţiune din Europa. Cuferele ei erau pline de aur din Lumea Nouă iar corăbiile ei erau cele mai robuste din câte navigau pe mările lumii. Dar englezii nu s-au lăsat intimidaţi şi, când rămăşiţele mândrei Armada spaniole s-au târât înapoi în porturi, era evident că paradigma se schimbase. Vasele uşoare şi rapide şi inventivii căpitani englezi erau acum noii stăpâni ai apelor.

În zilele noastre se petrec schimbări similare în lumea afacerilor şi uneori din cauze similare. Unele dintre cele mai puternice corporaţii din lume şi-au pus încrederea în rezervele lor de lichidităţi, de capital, în tehnologiile, strategiile şi clădirile lor şi au văzut, asemeni spaniolilor, cum companii mai mici dar cu alte paradigme – mai bine adaptate pieţei actuale – le-au umilit în bătălia pentru clienţi.

Gândiți-vă la schimbările de paradigmă din viața voastră. Dacă sunteți căsătoriți, gândiți-vă cum era când erați burlaci. Ce s-a întâmplat cu paradigma vieții voastre când v-ați căsătorit? Dacă ați făcut armata, amintiți-vă cum a fost când vi s-au schimbat numele și rangul odată cu promovarea de la soldat la ofițer. Vedeți o lume complet nouă. Vă priviți altfel responsabilitățile. Priviți viața prin intermediul unei noi paradigme – al unei noi hărți – și rezultatul sunt schimbările revoluționare, dramatice, fundamentale. Dacă sunteți bunic, vă amintiți cum a fost când s-a născut primul vostru nepot? Aveați un nou titlu și erați privit într-un nou rol.

Când aveți un nou nume și un nou rol, o nouă paradigmă, comportamentul și atitudinea voastră se schimbă dramatic. De fapt, cel mai rapid mod de a schimba paradigma unei persoane este să îi schimbi numele și rolul.

Vă amintiți cum era când ați ajuns prima oară director? Nu-i așa că ați început să vedeți totul altfel? Aceea a fost o schimbare revoluționară. Când v-ați asumat responsabilitatea de a le rezolva, ați văzut altfel problemele de care vă plângeați înainte.

Și crizele pot produce schimbări de paradigmă, fiindcă suntem forțați să să stabilim care ne sunt prioritățile în viață. De exemplu, când Anwar Sadat era președintele Egiptului, într-un discurs televizat, el a jurat în fața a milioane de oameni „Niciodată nu voi da mâna cu un israelian câtă vreme ei ocupă un singur metru de teritoriu arab. Niciodată, niciodată." Și mulțimile repetau „Niciodată, niciodată".

Dar, în sinea lui, Sadat știa că trăiește într-o lume interdependentă și periculoasă. Din fericire știa dinainte cum să-și folosească mintea și inima pentru a produce o schimbare de paradigmă în el însuși. Învățase acest lucru când era tânăr și închis, în regim de izolare, la Închisoarea centrală din Cairo. Învățase cum să atingă o stare de spirit meditativă, să se gândească la planul din mintea lui și nu la realitatea din momentul respectiv, să-și producă o schimbare de paradigmă care să îl facă să privească întreaga situație cu alți ochi Acest procedeu l-a dus în cele din urmă la acea curajoasă și fără precedent inițiativă de pace de la Ierusalim și la procesul de pace care adus în cele din urmă la Acordul de la Camp David.

Sunt de acord că dacă ne concentrăm atenţia asupra tehnicilor, a practicilor specifice, a listelor cu „ce avem de făcut", a lucrurilor care ne presează acum, am putea face unele mici îmbunătăţiri. Dar dacă vrem să facem un mare pas înainte trebuie să ne schimbăm paradigma şi să privim situaţia într-un mod complet diferit.

## PATRU PARADIGME DE MANAGEMENT

Doresc să vă ofer patru paradigme fundamentale de management şi să sugerez că, în vreme ce fiecare dintre ele are meritele sale, trei sunt profund greşite pentru că se bazează pe false presupuneri despre natura oamenilor.

### *PATRU PARADIGME*

| *NEVOIE* | *METAFORĂ* | *PARADIGMĂ* | *PRINCIPIU* |
|---|---|---|---|
| Fizică/Economică | Stomac | Autoritară Ştiinţifică | Corectitudine |
| Socială/Afectivă | Inimă | Relaţii Umane (autoritară binevoitoare) | Bunătate |
| Psihologică | Minte | Resurse umane | Folosirea şi dezvoltarea talentului |
| Spirituală | Spirit (întreaga persoană) | Conducere bazată pe principii | Sens |

- *Paradigma managementului ştiinţific.* Folosind această paradigmă, privim oamenii ca fiind mai ales stomacuri (fiinţe economice). Dacă aşa cred eu că sunt oamenii, datoria mea de manager este să le creez o motivare cu ajutorul metodei marilor ticăloşi, metoda „morcovul şi bâtul": morcovul în faţa lor, pentru a-i ademeni şi stârni, pentru a-i conduce spre câştigul lor, iar bâtul în spate. Observaţi că eu stăpânesc totul. Eu sunt autoritatea. Eu fac parte din elită. Eu ştiu ce e mai bine. Vă voi arăta încotro să

vă îndreptaţi, cu ajutorul metodei „morcovul şi bâtul". Desigur, trebuie să fiu cinstit cu recompensele economice şi cu pachetele de beneficii. Dar totul este menit să satisfacă nevoile stomacului.

Presupunerea despre natura umană asociată acestei paradigme este cea numită *omul economic.* Ceea ce înseamnă că motivarea noastră principală este urmărirea siguranţei economice. Managerul care operează pe baza acestei presupuneri ar trebui să mânuiască morcovul şi bâtul. Dacă presupunerea ar fi corectă, oamenii ar trebui să reacţioneze în consecinţă, din motivarea că vor să-şi câştige existenţa lor şi a familiei lor.

Stilul de management ar fi autoritar. Un manager autoritar ia decizii şi dă ordine iar muncitorii se conformează şi cooperează, îşi îndeplinesc sarcinile după cum li se cere, pentru a primi recompensele economice, adică plata şi alte beneficii. Multe organizaţii şi mulţi manageri funcţionează pe baza acestei presupuneri. Uneori ei pot vorbi despre o viziune mai largă asupra naturii umane, dar în fond ei se văd manipulând un pachet de recompense economice în scopul obţinerii comportamentului pe care îl doresc.

- *Paradigma relaţiilor umane.* Suntem de acord că oamenii nu sunt numai stomacuri, ci şi inimi (fiinţe sociale). Înţelegem că oamenii au sentimente. De aceea îi tratăm nu numai cu corectitudine ci şi cu bunătate, amabilitate, politeţe. Dar trecerea de la autoritate la bunăvoinţă ar putea însemna doar o mică schimbare, fiindcă noi încă suntem restrânsa elită care ştie ce e mai bine. Puterea este tot a noastră, dar pe lângă că suntem cinstiţi suntem şi buni cu oamenii.

Presupunerea despre natura umană asociată acestei paradigme este cea numită *omul socioeconomic.* Admitem că, în afară de nevoile economice, oamenii mai au şi nevoi sociale: să fie trataţi bine, să fie agreaţi şi respectaţi, să aibă sentimentul apartenenţei. Această viziune asupra naturii umane este baza mişcării pentru relaţiile umane.

Această presupunere încă lasă managerii să conducă totul, să ia deciziile şi să dea ordinele, dar cel puţin managerii care cred în relaţile umane încearcă să creeze un spirit de armonie în echipă sau în organizaţie şi creează posibilităţi ca oamenii care lucrează împreună să ajungă

să se cunoască şi să se distreze împreună cu diverse ocazii. Managerii care operează pe baza acestei presupuneri pot deveni permisivi, slabi, indulgenţi, pentru că nevoia lor de apartenenţă şi de popularitate este foarte mare şi detestă să impună altora standarde şi aşteptări rigide. Mulţi manageri au căzut în capcana acestei false dihotomii. Ei gândesc astfel: „Suntem duri sau îngăduitori, puternici sau slabi. Dacă nu păstrăm conducerea, alţii ne vor conduce pe noi." Şi fiindcă aproape întotdeauna autoritarismul dă mai multe rezultate decât îngăduinţa, managerii care adoptă presupunerea socioeconomică vor rezolva dilema adoptând un stil managerial de autoritarism binevoitor.

Autocratul binevoitor este ca un tată bun care ştie ce e mai bine pentru copiii lui şi are grijă de ei câtă vreme ei se supun voinţei lui. Iar dacă ei nu procedează aşa, el percepe această revoltă ca pe o formă de infidelitate sau ingratitudine. „După tot ce am făcut eu pentru ei, uite ce îmi fac ei mie."

- *Paradigma resurselor umane.* Aici lucrăm nu numai cu cinste şi bunătate ci şi cu eficienţă. Suntem preocupaţi de contribuţia fiecăruia. Înţelegem că oamenii au nu numai stomacuri şi inimi ci şi minţi. Cu alte cuvinte, oamenii sunt fiinţe cognitive, gânditoare. Având o înţelegere mai cuprinzătoare a naturii umane, folosim mai bine talentul, creativitatea, resursele, inteligenţa şi imaginaţia lor. Începem să folosim mai mult delegarea responsabilităţilor, dându-ne seama că oamenii vor face ce trebuie dacă sunt dedicaţi unui anumit scop. Începem să privim oamenii ca pe principala noastră resursă: nu capitalul, nu proprietăţile, ci oamenii, inimile şi minţile lor. Începem să căutăm modalităţi de a le crea un mediu optim, o cultură care dă frâu liber talentelor lor şi le eliberează energiile creatoare. Recunoaştem că oamenii vor să participe în mod semnificativ, să îşi vadă talentele identificate, dezvoltate, folosite şi recunoscute.

În această etapă vedem că oamenii sunt de asemenea fiinţe psihologice, adică, în afară de siguranţă economică şi de sentimentul apartenenţei sociale, au nevoie şi să-şi dezvolte capacităţile, să contribuie eficient şi creator la îndeplinirea unor obiective meritorii. Managerii

care operează pe baza acestei paradigme vor vedea în oameni rezervoare de talente şi capacităţi latente. Scopul lor va fi identificarea şi dezvoltarea acestor capacităţi în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaţiei. Când oamenii sunt priviţi ca fiinţe economice, sociale şi psihologice, cu nevoi şi dorinţe puternice de a creşte şi de a se dezvolta, de a-şi folosi talentele în mod creator şi constructiv, managerii încearcă să creeze un mediu în care oamenii îşi pot pune la contribuţie toate talentele pentru îndeplinirea scopurilor organizaţiei.

- *Conducerea bazată pe principii.* Acum lucrăm cu cinste, bunătate, pricepere şi eficacitate. Lucrăm cu fiinţa completă. Vedem că oamenii nu sunt doar resurse sau bunuri patrimoniale, nu doar fiinţe economice, sociale şi psihologice. Ei sunt şi fiinţe spirituale; ei vor *semnificaţie*, vor sentimentul că fac ceva ce contează. Oamenii nu-şi doresc să lucreze pentru cauze de semnificaţie minoră, chiar dacă le solicită la maxim capacităţile mentale. Trebuie să existe scopuri care să-i înalţe, să-i înnobileze, să-i facă să-şi descopere partea cea mai bună.

Folosind această paradigmă îi conducem pe oameni conform unui set de principii verificate. Acestea sunt legile naturale şi valorile sociale conducătoare care au caracterizat fiecare societate importantă, fiecare civilizaţie responsabilă, de-a lungul secolelor. Ele devin perceptibile sub formă de valori, idei, idealuri, norme şi învăţături care înalţă, înnobilează, împlinesc, dau putere şi inspiraţie.

Managerii care se bazează pe principii înţeleg că oamenii deţin mai multă energie creatoare, resurse şi iniţiativă decât le cer sau le permit să exprime actualele lor slujbe. Oamenii strigă „Credeţi în mine". Principiul de bază al companiei IBM este credinţa în demnitatea şi potenţialul individului. Odată ce aţi adoptat paradigma bazată pe principii, veţi găsi dovezile pentru a sprijini noul vostru mod de a înţelege oamenii. Oamenii se ridică la nivelul aşteptărilor pe care le avem în legătură cu ei.

Oamenii îşi cheltuiesc creativitatea pe propriile lor scopuri şi vise şi astfel multă din această energie este pierdută pentru organizaţie. Sinergia negativă e o enormă risipă de talent uman. Formula sinergiei pozi-

tive este: implicare + răbdare = devotament. Angajatul din spatele ghişeului ar trebui tratat ca şi clientul din faţa ghişeului. Nimic pe lume nu poate cumpăra devotamentul voluntar. Poţi cumpăra mâinile şi spatele unui om, dar nu inima şi mintea lui.

Tom Peters spune că dacă centrul puterii se îndepărtează de grupul elitist şi autoritar – oricât de binevoitor ar fi acesta – fiecare persoană din organizaţie va simţi că deţine mai multă putere.

„Este vorba de o schimbare de 180 de grade a modului în care gândim managementul şi conducerea. Modelele şi metaforele din trecut se refereau la manager ca la un poliţist, un arbitru, un avocat al diavolului, un tip care formulează refuzuri şi sentinţe. În companiile care dau dovadă de excelenţă, cuvintele pe care le găsim mult mai potrivite managerului sunt: conducător, şef de galerie, antrenor, mediator, formator şi sprijinitor de campioni. Sunetul tobelor, care lipsea în chip atât de trist, era faptul că totul vine de la oameni."

Oamenii vor să contribuie la realizarea unor obiective meritorii. Ei vor să participe la o misiune, la o acţiune care depăşeşte sarcinile lor individuale. Ei nu vor să muncească într-un post de mică semnificaţie, chiar dacă le solicită capacităţile mentale. Vor scopuri şi principii care îi înalţă, înnobilează, inspiră, le dau putere şi curaj să fie cât de buni pot ei să fie.

Deseori îi întreb pe oameni dacă ar accepta o slujbă în care să sape o groapă şi să o umple opt ore pe zi, cinci zile pe săptămână până vor ieşi la pensie la şaizeci şi cinci de ani, pentru un salariu de un milion de dolari pe an cu indexare anuală în funcţie de costul vieţii. Unii cred că ar accepta o astfel de slujbă pentru a-şi îmbunătăţi actuala situaţie economică, dar că ar înnebuni în câţiva ani în ciuda recompenselor economice sau a eforturilor lor de a-şi folosi bine timpul şi banii în afara slujbei. Omul nu trăieşte numai cu pâine, poate doar în afara cazului în care pâinea e tot ce are.

Această viziune lărgită asupra naturii umane subliniază necesitatea de a face din muncă o provocare şi o împlinire. Conducătorii care se bazează pe principii încearcă să treacă muncile repetitive, plictisitoare,

de rutină în seama maşinilor şi să dea oamenilor şansa de a se mândri cu slujbele lor. Ei încurajează participarea la luarea deciziilor ca şi la alte chestiuni importante. De fapt, cu cât decizia e mai importantă, cu cât problema e mai dificilă, cu atât mai mult încearcă ei să utilizeze talentele oamenilor lor. Ei caută în permanenţă să extindă zonele în care oamenii lor ar putea să-şi exercite autoconducerea şi autocontrolul pe măsură ce se dezvoltă şi dau dovadă de mai multă înţelegere şi abilitate.

Majoritatea studiilor arată că în organizaţii oamenii vor să fie conduşi după principii. Vor ca în vieţile lor să existe semnificaţie şi scop. Vor ca şefii lor să îi trateze ca pe nişte oameni completi. Dar vor ca aceia care le sunt subordonaţi să se conformeze paradigmei relaţiilor umane. Cu alte cuvinte, „Vreau ca tu (şefule) să îmi ceri părerea, dar vreau ca tu (subalternule) să fii de acord cu părerea mea ca un bun soldat. Fii cooperant, ajută-mă şi acceptă."

Paradigma managementului ştiinţific (stomacul) spune „Plăteşte-mă bine." Paradigma relaţiilor umane (inima) sugerează „Poartă-te bine cu mine". Paradigma resurselor umane (mintea) spune „Foloseşte-mă bine". Paradigma conducerii bazate pe principii (persoana completă) spune: „Să vorbim despre viziune, scopuri şi roluri. Vreau să aduc o contribuţie semnificativă."

Propun să cultivăm paradigma *conducerii bazate pe principii* care nu numai că include principiile cinstei şi bunătăţii şi utilizează mai bine talentele oamenilor pentru creşterea abilităţilor lor, dar duce şi la salturi în ce priveşte eficienţa persoanelor şi a organizaţiilor.

Capitolul 17

## AVANTAJELE PARADIGMEI PS

Am lucrat odată cu echipa managerială a unei organizații de mai multe miliarde de dolari cu sediul în Dallas, Texas. I-am întrebat:

– Aveți o declarație a scopurilor?

Ezitând, mi-au arătat-o. Scria așa: „Să mărim activele proprietarilor." Am întrebat:

– Afișați acest lucru pe pereți ca să îi inspirați pe clienții și pe angajații voștri?

– Păi, știi, nu e tocmai publică, dar noi nu ne luăm după prostiile astea idealiste. Dar nu e așa că acesta e scopul principal al afacerilor, să câștigăm bani?

Eu am spus:

– Sunt sigur că e un scop important. Dar să vă spun cum arată cultura voastră.

Am descris atunci cultura lor: conflicte interpersonale, rivalități interdepartamentale, mici grupuri polarizate în jurul unor idei filozofice-cheie, bârfe și comentarii pe la colțuri, drăgălășenii cosmetice în contactele de suprafață. Apoi industria lor: două sindicate rivale; departamente care își apără foarte puternic propriile interese; concursuri și reclame permanente pentru a atinge nivelul de vânzări propus.

– Cum de știi atât de multe? – m-au întrebat ei.

– Tocmai mi-ați spus voi. Nu vă ocupați decât de nivelul economic al oamenilor, pe baza unor presupuneri greșite. De aceea toți caută alte locuri pentru a se împlini la celelalte niveluri și a-și aduce o contribuție semnificativă.

– Ce propui?

Le-am prezentat atunci o nouă paradigmă de management. În timp ce vorbeam, au început să înțeleagă că e nevoie de schimbări fundamentale în cultura lor și au întrebat:

– Cât timp ne va lua să reparăm lucrurile?

– Depinde de cât de tare suferiți. Dacă nu suferiți, s-ar putea să nu le reparați niciodată. Dacă suferiți fie din cauza împrejurărilor, fie din cauza conștiinței, iar suferința este foarte răspândită în cultură, ați putea reuși să dezvoltați o declarație a scopurilor care să fie echilibrată și să începeți să aliniați la ea stilul, structura și sistemele în vreun an sau doi.

– Un singur lucru n-ai înțeles tu despre noi, Stephen. Noi lucrăm rapid. Vom naște acest copil acum în week-end.

Care era pentru ei suprema afacere, paradigma lor? În mintea lor afacerea supremă erau bunurile imobiliare – lucruri pe care le poți vinde și cumpăra „într-un week-end". Dar nu aveau cultura care să creeze adevărata muncă în echipă pentru că lucrau cu o falsă paradigmă de management.

Pentru a vă ajuta să analizați operațiunile voastre și să vă atingeți scopurile, vă recomand să adoptați o paradigmă care descrie mai precis adevărata natură a organizațiilor. Eu o numesc paradigma PS.

## DOI P ȘI ȘASE S

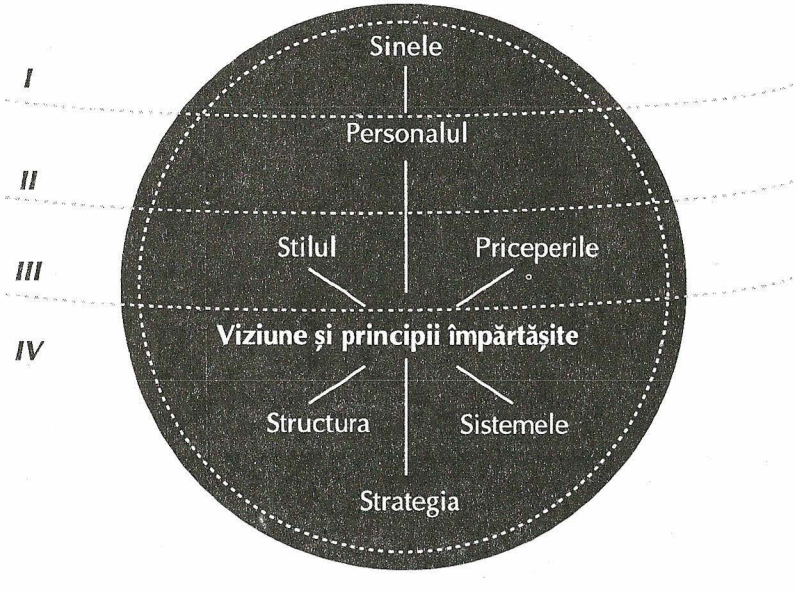
În paradigma PS a conducerii bazate pe principii, toate elementele încep cu „S" și doar două încep cu P, adică Personalul și Priceperile.

- *Personalul.* Paradigma PS nu se bazează pe abilitățile structurii organizaționale, ale stilului managerial și ale sistemelor, ci mai degrabă pe eficacitatea personalului. Ea consideră că personalul este valoarea supremă fiindcă membrii săi sunt cei care

programează totul: ei produc tot restul la nivel personal, interpersonal, managerial şi organizaţional. Cultura e doar o manifestare a modului în care oamenii se privesc pe ei înşişi şi în care îşi privesc colegii şi organizaţiile.

- *Sinele.* E posibil să fim preocupaţi de multe lucruri din tendinţele generale dinăuntrul şi din afara organizaţiei noastre, dar dacă vrem să producem schimbări semnificative trebuie să începem din interiorul cercului nostru de influenţă, cu acele lucruri pe care le controlăm direct. Ne întâlnim din nou cu abordarea dinăuntru în afară; într-adevăr, schimbarea şi îmbunătăţirea trebuie să înceapă cu noi înşine.

**PARADIGMA PS**




**Supravegherea tendinţelor generale**

- *Stilul.* Stilurile participative de management generează mai multă inovaţie, iniţiativă şi devotament dar şi mai mult comportament imprevizibil. Managerii trebuie să pună în balanţă beneficiile stilurilor participative şi previzibilitatea unui control riguros. Dacă vorbim despre participare dar practicăm controlul nu ne aducem decât critici.
- *Priceperile.* Priceperile care se referă la delegare, comunicare, negociere şi autoconducere sunt fundamentale pentru atingerea unor performanţe înalte. Din fericire acestea pot fi învăţate şi dezvoltate prin studiu şi pregătire continui.
- *Viziune şi principii împărtăşite.* Cum vom duce munca la bun sfârşit? Ei bine, trebuie să avem un aranjament managerial care să aşeze relaţiile noastre într-o formă şi o organizare. Un acord asupra îndeplinirii sarcinilor, din care să câştige toată lumea, în care amândouă părţile au aceeaşi viziune bazată pe aceleaşi principii, dă libertate ambelor părţi să facă ceea ce trebuie să facă: lucrătorul să-şi ducă munca la bun sfârşit iar liderul să fie o sursă de ajutor. În absenţa unui astfel de acord şeful nu e cu adevărat liber să ajute pentru că trebuie să supravegheze munca celor care nu şi-au asumat răspunderea pentru rezultate.
- *Structura şi sistemele.* În organizaţii avem relaţii de interdependenţă cu mulţi oameni, iar interacţiunea necesită o structură şi nişte sisteme. Corpul uman e cea mai bună metaforă; e organizarea model. De exemplu, sistemul nervos transmite mesaje (informaţie); sistemul circulator transportă substanţele hrănitoare (compensaţie); sistemul osos (structura) susţine trupul; sistemul respirator furnizează oxigen (feedback).

Aceste sisteme sunt interdependente; o schimbare importantă în unul dintre ele poate deranja echilibrul întregului. Organizaţiile, ca şi organismele, au stări de echilibru. Când lucrează aflându-se într-o astfel de stare, ele sunt relativ apărate de oboseală şi de suferinţă; cu toate acetea, ele pot lucra la nivele foarte diferite de productivitate. O organizaţie poate fi foarte creatoare, sinergică, plină de spirit de echipă, pătrunsă de scopul ei, plină de pasiune, entuziasm, inovaţie, relativ la adăpost de handicapuri dureroase. Altă organizaţie poate fi caracterizată

de un climat plin de adversitate şi de intrigi, de comportamente defensive, productivitate scăzută, profit scăzut. Şi aceasta se află într-o stare de echilibru, dar la un nivel scăzut al performanţelor.

În toate organizaţiile există aceste şase sisteme:

1. *Informaţia.* Pentru a avea o imagine corectă, echilibrată şi nepărtinitoare asupra evoluţiilor, directorii au nevoie de un sistem de informare despre deţinătorii de risc, un sistem care să le spună ce se întâmplă în interiorul organizaţiei şi în minţile şi inimile tuturor deţinătorilor de risc. Datele corecte duc la decizii corecte (presupunând că există o judecată înţeleaptă).
2. *Compensarea.* Bani, recunoaştere, responsabilitate, înlesniri, alte moduri de a ne înălţa în poziţii şi funcţii, acestea sunt compensaţii. Un sistem eficient de compensare are atât o latură financiară cât şi una psihică. El recompensează cooperarea sinergică şi creează un spirit de echipă.
3. *Pregătirea şi dezvoltarea.* În programele de pregătire eficiente, cel care învaţă, „elevul", răspunde pentru învăţătura lui iar instructorul şi instituţia sunt văzute ca resurse care îl ajută; pregătirea e controlată mai puţin de sistem şi mai mult de „elev", adică acesta e liber să progreseze în ritmul său propriu şi să aleagă metodele pentru atingerea scopului agreat de ambele părţi; „elevului" i se cere să predea la rândul lui ce a învăţat fiindcă acest lucru întăreşte mult devotamentul şi îmbunătăţeşte procesul de memorare; există şi o strânsă corelare între scopurile programului de pregătire şi planurile pe care fiecare individ şi le face în legătură cu cariera sa.
4. *Recrutarea şi selectarea.* Conducătorii care se bazează pe principii recrutează şi selecţionează atent oamenii, verificând dacă capacităţile, aptitudinile şi interesele candidatului îndeplinesc cerinţele slujbei. Ceea ce oamenilor le place să facă şi fac bine e strâns legat de ce fac ei pentru companie. Interviurile, selectarea şi angajarea se fac în interesul ambelor părţi. Modul de a atinge succesul care rezultă din experienţa de muncă a individului trebuie să se potrivească cu modul de a atinge succesul pe care îl

solicită compania sau industria respectivă. Discrepanțele trebuie discutate deschis. Și, înainte de a lua decizia de a angaja, promova, retrograda sau concedia, liderii eficienți caută cu încredere sfatul colegilor și al șefilor respectați.

5. *Descrierea postului.* Tot așa cum casele sunt proiectate conform nevoilor și gusturilor locatarilor, și posturile ar trebui proiectate pentru a capta cât mai multe dintre interesele și priceperile oamenilor. Ei au nevoie să înțeleagă clar ce este slujba lor, cum se leagă de scopul general al companiei, care ar putea fi contribuția lor personală, ce sisteme de sprijin și ce resurse au la dispoziție. Ei ar trebui să se bucure de un oarecare grad de autonomie în alegerea metodelor pentru obținerea rezultatelor dorite. Feedback-ul, ca și instalațiile dintr-o casă, ar trebui inclus de la început, ca și prevederea creșterii și a unor noi posibilități.
6. *Comunicarea.* Întrevederile „între patru ochi" – pentru a definitiva acordul (câștig/câștig) asupra îndeplinirii sarcinilor și procesul de „tragere la răspundere" - sunt cheia comunicării eficiente în organizație, ca și întâlnirile personalului, ținute atunci când e nevoie, cu ordini de zi și minute orientate spre acțiune; ca și un sistem de consemnare a sugestiilor venite de la angajați și de recompensare a ideilor care duc la economii, politicile și procedeele ușilor deschise și ale măsurilor celor mai potrivite, interviurile anuale pentru promovări rapide, studiile bazate pe opinii anonime sau ședințele ad-hoc de brainstorming. Sistemele de comunicare vor funcționa mai eficient dacă sunt organizate pe baza unui scop și a unei viziuni însușite de toți. Sistemele sunt deseori greșit aliniate fiindcă sunt proiectate de oameni cu mentalitatea sărăciei cărora le e greu să aibă încredere în ceilalți, se simt amenințați de competența din jurul lor, vor ca toate ideile să vină de la ei, le e greu să recunoască meritele altora și să împartă puterea cu alții.

- *Strategia.* Strategia ar trebui să reflecte scopul mărturisit, resursele disponibile și situația pieței. Mai mult, ea ar trebui monitorizată și schimbată pentru a reflecta schimbările condițiilor externe, inclusiv situația concurenței.

- *Supravegherea tendinţelor generale.* Există multe tendinţe generale (medii operative) în interiorul şi în exteriorul unei organizaţii. Ele trebuie monitorizate periodic pentru a fi siguri că strategia, viziunea, sistemele, toate celelalte, sunt aliniate cu realităţile exterioare. De asemeni, directorii bine pregătiţi vor înţelege orientările şi vor anticipa schimbările din tendinţele generale pentru a evita răsturnările sau eşuările.

Totul începe cu personalul, adică oamenii, programatorii. Trebuie să lucraţi mai întâi asupra S-urilor simple pentru a schimba S-urile dificile, fiindcă acestea sunt doar manifestările exterioare ale minţilor oamenilor.

Cheia produselor şi serviciilor de calitate este persoana de calitate. Iar cheia calităţii noastre ca persoane este caracterul, competenţa şi „contul bancar" afectiv pe care îl avem la alţii. Oamenii care se bazează pe principii obţin cantitatea prin calitate, rezultatele prin relaţii interumane. În căsnicie, familie, comunitate, afaceri, principiul lor conducător este acesta: „Nu bârfim cu nimeni despre nimeni. Putem fi critici în mod constructiv când facem un efort să îi ajutăm pe alţii, dar nu urmărim lovituri ieftine. Dacă avem o neînţelegere cu cineva, mergem direct la acea persoană să lămurim o poziţie sau să rezolvăm problema." Pentru aceasta e nevoie de mult curaj şi tărie de caracter, care se obţin când ne bazăm pe principii şi avem o paradigmă PS.

## PATRU CARACTERISTICI

O paradigmă e un model al naturii. A îmbunătăţi o paradigmă înseamnă a face efortul de a înţelege mai clar ce este natura şi în fiecare domeniu al străduinţelor umane acestea se numesc teorii sau explicaţii sau modele. Nu contează cât de bune sunt atitudinea sau comportamentul vostru dacă paradigma voastră e greşită.

Paradigma PS are patru caracteristici care descriu natura mai bine decât multe alte paradigme.

- *În primul rând, e holistică.* Adică se referă la toate aspectele. Include totul: cu ajutorul ei poţi structura finanţe, aspecte fizice sau tehnologii. Poţi pune în ea atât priceperile şi stilul de muncă cât şi priceperile suplimentare şi stilul de conducere ale celor din eşaloanele superioare. Vorbeşte despre un sistem deschis, nu închis, despre tot ce se găseşte în tendinţa generală: despre mediul din interiorul organizaţiei, industria din care aceasta face parte, societate în general.

Nici o organizaţie nu e perfect aliniată. Toţi ne confruntăm cu medii ostile, fie în interiorul, fie în exteriorul companiei. Oamenii activi, bazaţi pe principii, nu sunt victimele acestor medii. Ei evoluează permanent spre o stare de aliniere încercând să înţeleagă mediul în care îşi trăiesc viaţa şi îşi conduc afacerile, adică impactul societăţii în general, tendinţele economice, sociale şi politice, forţele culturale, pieţele internaţionale.

- *În al doilea rând, e ecologică,* adică fiecare element e legat de toate celelalte, ca în orice ecosistem. Într-un ecosistem nu numai că avem de-a face cu toate elementele, dar acestea sunt şi profund interdependente. O iniţiativă dintr-o zonă afectează toate celelalte zone. Unele paradigme de management presupun că o organizaţie e un mediu non-ecologic, non-organic, mecanic, fără legătură cu exteriorul. Dar toate organizaţiile sunt ecosisteme în interiorul unor biosfere mai mari, făcând astfel parte din natură. Natura nu e compartimentată. Ea este un întreg indivizibil. Atenţia crescută faţă de mediul înconjurător a făcut ca societatea americană să fie mult mai atentă la ecosistemele naturale. Putem spune „Vai, puţurile acelea de petrol care ard şi scurgerile acelea de petrol vor afecta mediul înconjurător, vremea, creşterea plantelor, calitatea vieţii până departe."

În Operaţiunea „Furtuna deşertului" am asistat la un asalt masiv în care armata de uscat, flota, puşcaşii marini, aviaţia militară au acţionat ca o singură unitate, nu ca divizii separate. Toate făceau parte din acelaşi „ecosistem" şi aveau roluri bine definite. Şi erau bine conduse. Generalul Schwarzkopf a spus: „Dacă ar fi trebuit să aleg între soluţia

cea mai avantajoasă cu care aş câştiga o singură bătălie şi soluţia principială cu care aş pierde-o, aş alege soluţia principială pentru că altfel, pe termen lung, alte lucruri sunt afectate, soluţia cea mai avantajoasă se întoarce împotriva ta şi te loveşte în diverse moduri." Un tip extraordinar. Mi-a plăcut cum şi-a formulat declaraţia scopurilor. Când un reporter l-a întrebat ce ar vrea să spună epitaful lui, a răspuns: „Un soldat care şi-a slujit ţara cu onoare, care şi-a iubit soldaţii şi familia."

- *În al treilea rând, este evolutivă.* Adică trebuie să faci unele lucruri înainte de a putea să faci altele, matematică înainte de algebră. Creşterea şi progresul se obţin printr-un proces în succesiune. Totuşi multe paradigme tradiţionale de management nu sunt evolutive. Ele nu presupun că este cu adevărat necesar să treci printr-un proces, ci că poţi pur şi simplu interveni la orice nivel şi îmbunătăţi situţia cu o soluţie rapidă. Procesul de dezvoltare în succesiune este comunicat convingător de metafora celor şase zile ale creaţiei. Adevăratul progres începe cu sine şi funcţionează dinăuntru înafară.

- *În al patrulea rând, această paradigmă se bazează pe oameni activi, nu pe lucruri fără viaţă, pe plante sau animale.* Spre deosebire de restul naturii, oamenii au voinţă, pot face alegeri. Desigur, voinţa şi influenţa unor oameni pot fi reduse din cauza traumelor şi cicatricilor psihice produse în copilărie sau în mediul lor actual. Oamenii care vin dintr-o atmosferă de permanentă competiţie tind să gândească defensiv şi în termeni de sărăcie. Cei care vin dintr-o atmosferă în care sunt susţinuţi şi iubiţi necondiţionat tind să aibă un sentiment intrinsec al siguranţei personale şi o mentalitate a abundenţei.

Majoritatea paradigmelor de management încearcă să transforme oamenii în lucruri făcându-i mai eficienţi. Iată de ce mulţi manageri consideră că oamenii sunt o resursă consumabilă. Dacă această opinie e foarte răspândită în cultură, oamenii vor încerca să se apere dezvoltând o formă de putere colectivă, poate un sindicat, şi făcând lobby pentru o legislaţie socială care să îmblânzească tendinţele exploatatoare şi opor-

tuniste ale unui management agresiv. Puteţi fi abili cu lucrurile, dar cu oamenii trebuie să fiţi eficienţi. Dacă încercaţi să fiţi pricepuţi cu oamenii în probleme afective veţi ajunge la luptă sau la abandon şi la o scădere a contului afectiv.

Cele patru caracteristici ale paradigmei PS – holistică, ecologică, evolutivă, orientată spre oameni şi nu spre lucruri – o fac mai potrivită pentru managementul în afaceri şi pentru conducerea bazată pe principii.

Capitolul 18

# CELE ŞASE CONDIŢII ALE ÎMPUTERNICIRII

În fiecare domeniu al străduinţelor umane facem presupuneri despre natura supremă a realităţii. Dacă presupunerile sau premizele fundamentale sunt greşite, concluziile vor fi şi ele greşite, chiar dacă procesul de gândire pornind de la acele premize este corect.

Concluziile corecte pot rezulta numai dintr-un raţionament consecvent bazat pe o presupunere corectă.

Deseori oamenii uită acest adevăr simplu, aproape evident. Un întreg domeniu de aşa-numită cunoaştere obiectivă se poate baza pe presupuneri subiective. În domeniile în care lucrăm fiecare, ar fi înţelept să cercetăm şi să validăm, pe cât posibil prin cercetare şi literatură de specialitate, baza de premize a domeniului nostru specific de cunoaştere. De exemplu, psihologia se bazează pe anumite presupuneri despre natura umană. Fie că îşi dau seama sau nu, conducătorii din afaceri sunt psihologi practicieni în sensul că încercările lor de a da oamenilor motivaţii se bazează pe presupunerile lor despre natura umană.

În *Autobiografia* sa, Lee Iacocca scrie că, în afară de cursurile de inginerie şi afaceri pe care le-a urmat la colegiu, a urmat şi patru ani de psihologie şi psihiatrie. „Nu glumesc când spun că acestea au fost poate cele mai valoroase cursuri din colegiu. Subiectul unuia dintre cursuri

[la Secția de psihiatrie a spitalului] era tocmai baza comportamentului uman: Ce îl motivează pe acest om?"

Majoritatea conducătorilor din afaceri de astăzi admit validitatea conducerii bazate pe principii. Dar se pune problema implementării: Cum poate un director acționa pe baza presupunerii că „fiecare persoană e un întreg"? Cum poate reflecta organizația această concepție lărgită despre oameni? Cum pot managerii dezrădăcina un stil atât de bine împământenit ca acela autoritar sau autoritar binevoitor? Cum pot ei scăpa compania de „bagajul" psihologic și structural excesiv și da oamenilor libertatea și flexibilitatea de a gândi și acționa în moduri care să corespundă acestei concepții lărgite despre oameni?

„Suplu și agil", deviza de la General Electric Corporation, e valabilă în multe situații. Nu voi uita niciodată o anumită călătorie în Europa cu familia mea. La scurtă vreme de la începutul excursiei acumulasem atâtea haine, cadouri, broșuri turistice, suveniruri încât nu ne mai puteam mișca de atâta bagaj. Cu mai multe zile înainte de sfârșitul călătoriei, am decis să trimitem acasă două treimi din el, printr-un prieten. Ne-am simțit atât de liberi, fără povară, capabili să ne urmăm instinctele și interesele. Nu mai trebuia să ne facem griji dacă vom avea suficient spațiu sau energie pentru tot bagajul nostru.

Mă gândesc la faptul că directorii ar putea avea nevoie să se elibereze de unele presupuneri false despre natura umană și să-și simplifice organizațiile ca să poată folosi la maxim resursele umane și simți avantajele eficacității crescute. După cum propune Lee Iacocca, poate ar trebui să studiem motivațiile înainte de a alcătui structura. Folosind la maxim arhitectul din noi – „Forma trebuie să reflecte funcția" – am putea încerca să identificăm și să clarificăm presupunerile noastre înainte de a dezvolta strategiile și sistemele.

Ca să reușim să motivăm oamenii în vederea unor performanțe maxime, trebuie mai întâi să identificăm domeniile în care nevoile și scopurile organizației se suprapun cu nevoile, capacitățile și scopurile indivizilor. Atunci putem alcătui acordul câștig/câștig. Odată ce acestea au fost stabilite, oamenii se pot conduce sau controla ei înșiși după termenii acordului. Noi conducătorii putem atunci servi ca surse de ajutor și stabili, în cadrul organizației, sisteme utile în care indivizi care

se conduc şi se controlează ei înşişi ar putea lucra în scopul îndeplinirii termenilor acordului. Periodic, angajaţii şi-ar exercita responsabilitatea faţă de îndeplinirea răspunderilor lor autoevaluându-se pe baza criteriilor specificate în acordul câştig/câştig.

Acestea sunt primele patru condiţii ale împuternicirii: 1) Acordul câştig/câştig; 2)Autocontrolul; 3) Structurile şi sistemele utile; 4) Responsabilitatea.

În esenţă, acordul câştig/câştig este un contract psihologic între manager şi subordonat. El reprezintă înţelegerea clară şi devotamentul reciproc faţă de perspectivele din cinci domenii: mai întâi, rezultatele aşteptate; în al doilea rând, liniile directoare; în al treilea rând, resursele; în al patrulea rând, responsabilităţile; în al cincilea rând, consecinţele.

Ca să înţelegem mai bine cum să stabilim şi să lucrăm cu acordul câştig/câştig să trecem în revistă fiecare dintre aceste cinci etape.

- *Mai întâi, precizaţi rezultatele aşteptate.* Discutaţi la ce rezultate vă aşteptaţi. Fiţi precişi în legătură cu cantitatea şi calitatea. Stabiliţi bugetul şi orarul. Asiguraţi-vă de devotamentul oamenilor faţă de obţinerea rezultatelor dar apoi lăsaţi-i pe ei să stabilească cele mai bune metode şi mijloace. Stabiliţi date-limită pentru îndeplinirea obiectivelor voastre. Aceste obiective reprezintă în esenţă zona în care se suprapun strategia, scopurile şi descrierea posturilor, formulate de organizaţie, şi valorile, scopurile, nevoile, capacităţile oamenilor. Conceptul de câştig/câştig spune că managerii şi angajaţii limpezesc perspectivele şi se asigură de devotamentul fiecăruia faţă de obţinerea rezultatelor dorite.

- *În al doilea rând, stabiliţi nişte linii directoare.* Comunicaţi toate principiile, politicile şi procedurile pe care le consideraţi vitale pentru obţinerea rezultatelor dorite. Precizaţi cât mai puţine proceduri pentru a crea cât mai multă libertate şi flexibilitate. Politica organizaţiei şi manualele de proceduri ar trebui să fie scurte accentuând mai ales principiile din spatele politicilor şi procedurilor. Astfel, dacă situaţia se schimbă, oamenii nu sunt paralizaţi, ei pot funcţiona în continuare folosindu-şi propria

iniţiativă şi judecată şi făcând ceea ce este necesar, pentru obţinerea rezultatelor dorite, în interiorul sistemului de valori al companiei.

De asemenea, liniile directoare ar trebui să precizeze interdicţiile sau căile sortite eşecului pe care experienţa le-a identificat ca nefavorabile îndeplinirii scopurilor sau menţinerii valorilor organizaţiei. Multe programe de management-prin-obiective se duc de râpă fiindcă aceste interdicţii sau căi sortite eşecului nu sunt bine precizate. Oamenilor li se dă impresia că au libertate şi flexibilitate aproape nelimitate ca să facă orice e necesar atingerii rezultatelor convenite şi sfârşesc prin a reinventa roata, a se lovi de „vacile sacre" ale organizaţiei, a „da cu oiştea-n gard", a fi „aruncaţi din şa" iar în cele din urmă prin a fi din ce în ce mai temători în legătură cu exercitarea propriei iniţiative.

Atunci atitudinea generală a angajaţilor devine „Să lăsăm poveştile astea de management. Spuneţi-ne doar ce vreţi să facem noi." Speranţele lor sunt spulberate iar cicatricile le sunt atât de mari încât încep să considere că slujba este doar un mod de a-şi atinge interesele economice şi să caute să-şi satisfacă nevoile mai înalte în afara slujbei.

Când precizaţi interdicţiile sau „vacile sacre", precizaţi în acelaşi timp şi ce nivel de iniţiativă are o persoană faţă de diverse răspunderi: va aştepta până i se va spune, va întreba ori de câte ori are o nedumerire, va studia totul şi apoi va face o recomandare, va acţiona şi va raporta imediat sau va acţiona şi va raporta conform rutinei? În acest fel se limpezesc perspectivele şi se stabilesc limitele.

În unele domenii de răspundere, nivelul de iniţiativă care se cere poate fi doar acela de a aştepta să ţi se spună, în vreme ce în altele pot fi exercitate niveluri mai înalte, inclusiv „Foloseşte-ţi propria judecată şi fă ce crezi că e necesar; fă raportul de rutină ca să ştim cum acţionezi şi care sunt rezultatele."

- *În al treilea rând, identificaţi resursele disponibile.* Identificaţi resursele financiare, umane, tehnice, organizaţionale disponibile pentru angajaţi ca să îi ajute să obţină rezultatele dorite. Precizaţi

aranjamentele şi procesele structurale şi sistemice. Aceste sisteme pot include informarea, comunicarea, pregătirea. S-ar putea să doriţi să vă indicaţi pe voi înşivă sau pe alţii drept resurse şi să precizaţi cum ar putea fi folosite aceste resurse. S-ar putea să doriţi să stabiliţi unele limite în privinţa accesibilităţii voastre sau doar să împărtăşiţi experienţa voastră şi să o lăsaţi pe respectiva persoană să decidă singură cum o va folosi cel mai bine.

- *În al patrulea rând, definiţi responsabilităţile.* A-i face pe oameni răspunzători de rezultate dă forţă acordului câştig/câştig. Dar dacă nu procedăm aşa, oamenii îşi pierd treptat simţul răspunderii şi încep să dea vina pe împrejurări sau pe alţii pentru slaba îndeplinire a sarcinilor. Dar când oamenii participă la stabilirea standardelor precise pentru nivelul acceptabil al îndeplinirii sarcinilor, ei se simt profund responsabili pentru obţinerea rezultatelor dorite.

Rezultatele pot fi evaluate în trei moduri: măsurare, observare şi discriminare. Specificaţi cum veţi evalua îndeplinirea sarcinilor, de asemeni când şi cum trebuie făcute rapoartele asupra progreselor şi ţinute sesiunile în care fiecare dă seamă de cele aflate în răspunderea lui. Când nivelul încrederii este ridicat, oamenii vor fi mai exigenţi cu ei înşişi decât ar îndrăzni vreodată să fie vreun evaluator sau manager din afara organizaţiei. Tot atunci, discriminarea este deseori mult mai corectă decât aşa-numita măsurare obiectivă. Aceasta din cauză că oamenii ştiu în sinea lor mult mai mult decât ar putea da la iveală sistemul de măsurare despre felul în care şi-au îndeplinit sarcinile.

- *În al cincilea rând, determinaţi consecinţele.* Încercaţi să vă daţi seama ce se va întâmpla când obţineţi sau nu rezultatele dorite. Consecinţele pozitive pot include recompense financiare sau psihice, cum ar fi recunoaşterea, aprecierea, avansarea, o nouă misiune, cursuri de pregătire, orar flexibil, învoire, o gamă mai largă de responsabilităţi. Consecinţele negative pot varia de la mustrare până la trimitere înapoi la pregătire sau concediere.

## EFORTUL DE A FI PROPRIUL TĂU MANAGER

Aceste cinci trăsături ale acordului câştig/câştig acoperă aproape tot ce trebuie să ştie cineva înainte de a-şi asuma o muncă. Trebuie să lămurim ce rezultate dorim, care sunt liniile directoare în interiorul cărora lucrăm, resursele pe care ne bazăm, mijloacele prin care oamenii sunt traşi la răspundere, consecinţele felului în care ei şi-au îndeplinit sarcinile. Dar nu ne ocupăm de metode. Câştig/câştig este un principiu al resurselor umane care admite că oamenii sunt capabili de autodirecţionare şi autocontrol şi se pot conduce spre a face orice e necesar, în interiorul liniilor directoare, pentru obţinerea rezultatelor dorite.

Când mai mult de doi oameni sunt implicaţi în acordul câştig/câştig, contractul psihologic devine contract social. Putem stabili acest acord cu o echipă sau cu un departament sau cu o întreagă divizie. Indiferent de dimensiunile grupului, toţi membrii ar trebui să participe la alcătuirea acordului câştig/câştig. Acest contract social devine atunci mai puternic, oferă mai multă putere şi motivaţie decât contractul psihologic pentru că face apel la natura socială şi la nevoia oamenilor de a face parte dintr-un semnificativ proiect sau efort de echipă.

O parte din forţa acestui contract psihologic sau social câştig/câştig este faptul că e aproape infinit flexibil şi adaptabil oricărui set de împrejurări sau oricărui nivel de maturitate sau competenţă. Dacă dorinţa sau capacitatea de a face o muncă sunt mici, atunci veţi identifica rezultate mai puţine sau mai reduse; veţi da poate mai multe linii directoare, inclusiv proceduri; veţi face în aşa fel încât resursele să fie mai la îndemână, mai atrăgătoare şi mai vizibile; sesiunile în care fiecare dă seamă de cele aflate în răspunderea lui vor fi mai frecvente şi criteriile vor fi mai strânse, mai clare şi mai uşor de măsurat; consecinţele să apară imediat iar feedback-ul să fie un sprijin puternic.

Într-o situaţie diferită, în care există multă maturitate, capacitate, dorinţă de a face o muncă, acordul câştig/câştig poate menţiona rezultate numeroase cu mai puţine linii directoare, mai ales în ce priveşte procedurile şi politicile. Puteţi face resursele disponibile dar nu neapă-

rat atât de vizibile; sesiunile în care fiecare dă seamă de cele aflate în răspunderea lui vor fi mai puţin frecvente folosind discriminarea şi măsurarea pentru a evalua îndeplinirea sarcinilor; stabiliţi consecinţe pe termen mai lung cu un accent deosebit pe recompensele psihologice interioare mai degrabă decât pe cele exterioare.

Odată ce acordul câştig/câştig este stabilit, oamenii se pot controla singuri conform termenilor acordului. Managerii pot atunci servi ca surse de ajutor şi stabili structuri şi sisteme de sprijin, în interiorul organizaţiei, pe care indivizii care se conduc şi se controlează singuri le pot folosi pentru a îndeplini acordul câştig/câştig. Pentru că au participat la formularea acordului, angajaţilor le place să dea seamă periodic de cele aflate în răspunderea lor; în esenţă, ei se autoevaluează pe baza criteriilor prestabilite. Când acordul câştig/câştig este stabilit în mod corect, ei vor face orice e necesar, în interiorul liniilor directoare, pentru obţinerea rezultatelor dorite.

Sistemele de sprijin din interiorul organizaţiei facilitează îndeplinirea acordul câştig/câştig. Aceste sisteme pot include planificarea strategică, structura companiei, descrierea posturilor, comunicarea, bugetul, compensarea, informarea, recrutarea, selectarea, încadrarea, pregătirea şi dezvoltarea. Într-un sistem care îi ajută, oamenii primesc direct informaţii despre felul în care şi-au îndeplinit obligaţiile şi pot face corecţiile necesare.

Dacă vreunul dintre aşa-numitele sisteme de sprijin sunt de fapt sisteme dăunătoare câştig/pierdere, ele vor precumpăni faţă de acordul câştig/câştig. Este mai ales cazul sistemului de compensare. Când conducerea vorbeşte despre câştig/câştig dar recompensează câştig/pierdere, merge împotriva propriului său sistem. E ca şi cum i-ai cere unei flori să crească şi apoi ai uda o altă floare.

Toate sistemele din interiorul organizaţiei trebuie să fie complet integrate cu acordul câştig/câştig şi să îl sprijine în totalitate. El trebuie de asemeni să se reflecte în recrutare, angajare şi pregătire, să se observe în dezvoltarea profesională, compensare, descrierea posturilor, structura companiei, planificarea strategică, selecţia scopurilor, ca şi în toate activităţile tactice.

## APRECIEREA ÎNDEPLINIRII SARCINILOR ÎN ACORDUL CÂŞTIG/CÂŞTIG

Într-un acord câştig/câştig oamenii se autoevaluează. Fiindcă au înţeles dinainte şi foarte clar ce rezultate se aşteaptă şi ce criterii se folosesc pentru a evalua îndeplinirea sarcinilor, ei au cea mai bună poziţie pentru a se autoevalua.

Conform vechii concepţii, managerul evaluează îndeplinirea sarcinilor de către oamenii săi, uneori folosind un set secret de criterii subiective, pe care le scoate la iveală la sfârşitul unei anumite perioade de muncă. Bine-înţeles că aceasta este o jignire pentru oameni, şi de aceea unii manageri nu au aprecieri bune ale îndeplinirii sarcinilor. Dacă nu e foarte clar ce rezultate se aşteaptă şi dacă nu se obţine dinainte devotamentul oamenilor faţă de acestea, ne putem aştepta ca aprecierile îndeplinirii sarcinilor să fie dificile, stânjenitoare şi uneori pur şi simplu insultătoare.

Atitudinea managerului este aceea de a ajuta, nu de a judeca. El poate considera că este o resursă în acordul câştig/câştig. El poate fi cel care îi pregăteşte pe oamenii săi când aceştia preiau noi sarcini sau noi responsabilităţi sau cel care îi sfătuieşte în domeniul planificării carierei sau al dezvoltării profesionale. El îşi implică oamenii în stabilirea acordului câştig/câştig şi le permite să aprecieze modul în care şi-au îndeplinit sarcinile. Când nivelul încrederii este ridicat, evaluarea pe care o vor face angajaţii va fi mai corectă, mai completă, mai cinstită decât ar putea fi vreodată evaluarea făcută de manager pentru că respectiva persoană cunoaşte toate condiţiile şi amănuntele.

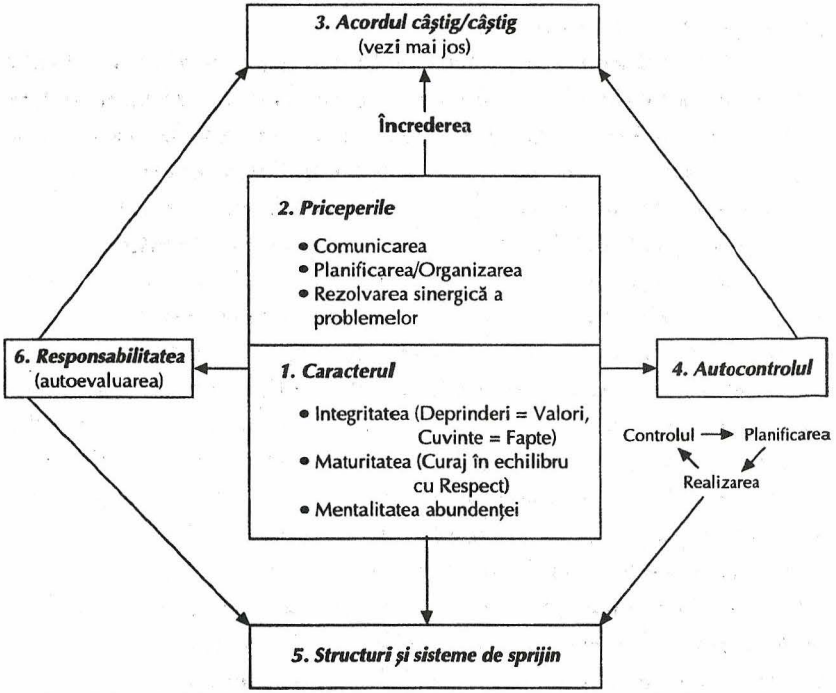
Dacă managerul îşi dă seama că apar tendinţe sau împrejurări care nu fac parte din acordul iniţial, el ar trebui să redeschidă acordul pentru a fi regândit şi reformulat.

## CELELALTE DOUĂ CONDIŢII

În centrul acestor patru condiţii se află alte două: priceperile şi caracterul. Caracterul reprezintă ceea ce este o persoană; priceperile reprezintă ce poate ea face. Acestea sunt competenţele umane necesare

stabilirii şi menţinerii celorlalte patru. De aceea ele sunt de fapt precondiţii pentru stabilirea de relaţii de încredere, acorduri câştig/câştig, sisteme de sprijin, autocontrolul şi autoevaluarea angajaţilor.

**CELE ŞASE CONDIŢII ALE ÎMPUTERNICIRII**




Acordul câştig/câştig – Contract psihologic/social: o înţelegere clară între părţi şi devotamentul cerut:

1. Rezultatele dorite: suprapunerea între misiunea/strategia/descrierea posturilor/scopurile organizaţiei şi valorile/scopurile/nevoile personale ale oamenilor, inclusiv termenele
2. Liniile directoare: politicile, interdicţiile, nivelurile de iniţiativă, câteva posibile proceduri
3. Resursele: umane, bugetare, structurale, sistemice
4. Responsabilitatea: standardele îndeplinirii sarcinilor, când trebuie făcute rapoarte despre progrese, etc.
5. Consecinţele: naturale ale organizaţiei şi logice ale persoanelor – financiare, psihologice, noi posibilităţi, avansări, creşterea responsabilităţilor, etc.

Într-o cultură caracterizată prin încredere redusă, e greu de stabilit un bun acord câştig/câştig sau de permis autocontrolul şi autoevaluarea. În schimb ar fi nevoie de sisteme de control şi de supervizare şi evaluare externe. Înainte ca un manager să instaleze cele patru condiţii pe care le-am discutat deja e clar că ar avea nevoie să facă depuneri în contul afectiv şi să facă orice e necesar pentru a construi o relaţie de încredere astfel încât acordul câştig/câştig să poată fi stabilit. Odată ce acesta va funcţiona, celelalte două condiţii vor urma în mod logic şi natural.

Trăsăturile de caracter esenţiale pentru ca acordul câştig/câştig să poată fi stabilit sunt integritatea (deprinderile sunt echivalente cu valorile, cuvintele cu faptele, exprimările cu sentimentele), maturitatea (curajul în echilibru cu respectul), şi mentalitatea abundenţei (există suficient pentru toţi). O persoană cu aceste trăsături de caracter poate fi cu adevărat fericită pentru succesele şi realizările altora.

Priceperile esenţiale sunt comunicarea, planificarea şi organizarea şi rezolvarea sinergică a problemelor fiindcă ele dau individului posibilitatea de a stabili celelalte patru condiţii pentru eficacitatea organizaţiei.

Când indivizii sunt duplicitari, când spun un lucru dar fac altul, când bârfesc în spate şi linguşesc în faţă, există o subtilă dar relevantă comunicare care subminează încrederea şi duce inevitabil la acorduri şi aranjamente câştig/pierdere care necesită control, supervizare şi evaluare externe.

Aceste şase condiţii sunt atât de interdependente dacă oricare din ele e afectată de dezechilibru, toate celelalte cinci sunt şi ele afectate imediat; de fapt, dacă schimbăm o singură trăsătură de caracter toate celelalte condiţii pot fi afectate. De exemplu, să privim trăsătura de caracter numită maturitate definită aici ca fiind „curajul în echilibru cu respectul". Dacă un manager ar avea mult curaj dar i-ar lipsi respectul, probabil că s-ar exprima clar şi agresiv, dar nu ar şti să asculte, i-ar lipsi empatia. În consecinţă acordul ar fi câştig/pierdere. Probabil că ar proceda în felul lui, convins că aşa e cel mai bine pentru toţi. Probabil că nu i-ar încuraja sau nu le-ar permite oamenilor lui să îşi exprime adevăratele sentimente. Probabil că nu ar face apel la motivaţia interioară şi ar considera că sunt necesare motivaţia sau supervizarea exterioară şi folosirea unor bune sisteme de control şi de compensare şi proceduri de apreciere pentru a întări comportamentul dorit.

Pe de altă parte, dacă unei persoane îi lipseşte curajul dar are mult respect, este foarte acceptată şi populară, va dezvolta un contract psihologic câştig/pierdere în care fiecare face ce vrea. Deseori aceste acorduri duc la diverse forme de autoindulgenţă şi haos. Oamenii pot începe să dea vina pe alţii pentru slaba îndeplinire a sarcinilor sau pentru rezultatele proaste. De asemeni ei îşi pot ridica foarte mult pretenţiile. Astfel de comportament nu face decât să întărească acordul câştig/pierdere, care în cele din urmă nu poate fi susţinut economic ducând astfel la control central câştig/pierdere în vreme ce managementul se luptă să supravieţuiască şi să menţină o aparenţă de ordine. Anarhia naşte dictatură. Cum spunea Patrick Henry: „Dacă nu ne guvernăm noi cu înţelepciune, ne vor guverna despoţii."

## REZULTATELE DIN BANCĂ

Pentru a ilustra forţa abordării eficacităţii organizaţiei pe baza acordului câştig/câştig daţi-mi voie să vă povestesc o experienţă. Făceam parte dintr-un grup de consultanţi implicat într-un proiect de îmbunătăţire a unei mari organizaţii bancare cu sute de filiale. Această bancă prevăzuse în buget trei sferturi de milion de dolari pentru un program de pregătire de şase luni pentru tinerii directori.

Ideea era de a lua absolvenţi de colegiu şi de a-i roti în diverse posturi. După două săptămâni într-un departament trebuiau să se mute în altul pentru alte două săptămâni. După programul de şase luni aveau să fie trimişi într-o filială într-un fel de post de tânăr director. Şefii cei mari doreau ca acest program să fie atent analizat şi îmbunătăţit.

Primul lucru pe care noi l-am făcut a fost să insistăm să înţelegem care erau obiectivele lor. Ne întrebam dacă ştiau dinainte la ce rezultate se aşteptau. Nu ştiau. Aşteptările lor erau foarte generale, vagi, existau multe dezacorduri între funcţionarii superiori ai băncii asupra obiectivelor şi priorităţilor. Am continuat să insistăm până când au reuşit să formuleze ce doreau să ştie să facă o persoană la sfârşitul perioadei de pregătire, înainte de a fi numită într-un post de tânăr director. Au scos la iveală peste patruzeci de obiective pentru aceşti cursanţi. Noi le-am redus la patruzeci de obiective – rezultatele aşteptate.

Următoarea fază era să transmită aceste obiective cursanţilor. Aceşti oameni erau foarte entuziasmaţi de slujbele lor şi de şansa de a ocupa un post de tânăr director relativ rapid; erau perfect dispuşi să se identifice cu aceste obiective, să şi le însuşească, să facă ce era necesar pentru a le îndeplini.

Au înţeles obiectivele; au înţeles criteriile de evaluare. Aveau o listă completă a resurselor pe care le puteau folosi pentru a îndeplini aceste obiective, inclusiv materiale de citit şi vizite la managerii departamentelor şi la agenţii de învăţământ dinafară. Au înţeles că puteau ocupa un post de tânăr director imediat ce îşi puteau demonstra competenţa în acele patruzeci de domenii.

Aceasta le-a creat o motivare atât de puternică încât au îndeplinit aceste obiective în trei săptămâni şi jumătate, în medie.

Această performanţă i-a uluit pe majoritatea celor din conducere. Unora dintre ei nu le venea să creadă. Au reexaminat atent obiectivele şi criteriile şi au revăzut rezultatele ca să se asigure că criteriile au fost satisfăcute. Mulţi dintre ei au spus că trei săptămâni şi jumătate pur şi simplu nu era timp suficient pentru ca acei cursanţi să capete suficientă pregătire şi experienţă în vederea unei judecăţi mature.

Noi am spus, în esenţă. „Corect. Scrieţi nişte obiective mai dificile, inclusiv genul de probleme şi obstacole care necesită judecată matură." Au mai scos la iveală şase obiective şi majoritatea au fost de acord că dacă cursanţii le puteau realiza pe acestea şase împreună cu celelalte patruzeci erau mai bine pregătiţi decât majoritatea cursanţilor care urmaseră programul de şase luni.

Le-am anunţat apoi cursanţilor acele şase obiective suplimentare. Deja în această fază li se permitea să se supervizeze singuri. Am fost martorii unei formidabile desfăşurări de energie şi talent uman. Aproape toţi cursanţii au realizat cele şase obiective într-o săptămână.

Cu alte cuvinte, am descoperit că cele şase luni ale programului puteau fi reduse la cinci săptămâni cu rezultate chiar mai bune prin stabilirea unui acord câştig/câştig cu aceşti tineri directori.

Aceasta are consecinţe vaste în multe domenii de management, nu numai de pregătire. Iar unii dintre directorii luminaţi din această bancă au început să le înţeleagă. Alţii s-au simţit ameninţaţi de toată această

demonstraţie, înţelegând că oamenii trebuiau să lucreze timp suplimentar pentru a-şi câştiga galoanele. Dar nimeni nu putea nega rezultatele.

Acordul câştig/câştig este gândit exact în scopul obţinerii rezultatelor scontate.

## SCRISOAREA CĂTRE MANAGER

Consultantul de management Peter Drucker a introdus conceptul de scrisoare a managerului cu mulţi ani în urmă. El propune ca subalternul să pregătească un fel de schiţă scrisă cu rezultatele scontate, liniile directoare, resursele, răspunderile şi consecinţele şi să o trimită managerului său.

Sunt ani de când lucrez cu acest concept în multe ocazii diferite: în activitatea mea de consultanţă şi pregătire, în întemeierea şi managementul propriei mele afaceri; la cursurile cu studenţii şi cu absolvenţii de la Brigham Young University şi în viaţa de familie. Sunt cu desăvârşire convins că dacă vrem cu adevărat productivitate mare şi capacitate sporită de a produce trebuie să lucrăm cu aceste şase condiţii ale eficienţei.

Şi mai ştiu că nu e uşor. E nevoie de timp şi de răbdare, fiindcă nu putem să scoatem mereu florile din pământ ca să vedem dacă le-au crescut bine rădăcinile. E posibil ca acordul câştig/câştig să nu se stabilească peste noapte. S-ar putea ca în prealabil să fie nevoie de multă minte limpede şi comunicare sinceră. E nevoie şi de multă maturitate când e vorba de influenţarea reciprocă, de multă disciplină şi consecvenţă şi tenacitate de a duce lucrurile până la capăt. Orice greşeală în oricare dintre aceste domenii a influenţat negativ condiţiile şi rezultatele.

Putem începe cu paşi mici şi obţine succese mici până când încrederea noastră în întregul concept va creşte. Îl putem apoi aplica în domenii mai largi de răspundere. Dacă oamenilor voştri nu li se pare interesant să scrie o scrisoare care să conţină elementele unui acord câştig/câştig, poate că o veţi scrie voi şi îi veţi întreba dacă ea prezintă corect acordul. Dacă un document scris îi face să se simtă ameninţaţi, nu o scrieţi. Dar asiguraţi-vă că între voi există o înţelegere orală clară şi

bună, de asemeni flexibilă și deschisă schimbărilor, dacă acest lucru e cerut de modificarea situației sau a înțelegerilor.

Atitudinea este importantă. În esență, atitudinea unui manager trebuie să spună „Încotro ne îndreptăm?" sau „Tu unde vrei să ajungi?" sau „Care sunt scopurile tale și cum pot eu să te ajut?" Apoi, după ce lucrurile demarează, atitudinea este „Cum merge și cum pot eu să te ajut?"

Cu mulți ani în urmă am făcut cunoștință cu acest mod de gândire într-o organizație al cărei manager avea realmente o atitudine de genul „Ce încerci să realizezi și cum te pot eu ajuta?". Sinceritatea și încrederea lui în potențialul meu mi-au dat putere și au generat un enorm devotament și efort necesare obținerii rezultatelor și mi-au permis inclusiv să apelez la el ca la o resursă extrem de valoroasă.

Am ajuns de asemeni să cred că, indiferent de părerea pe care o avem despre oameni, vom găsi dovezile care să o susțină. Dacă părerea noastră despre natura și potențialul uman este largă, generoasă, treptat vom găsi dovezile care să o susțină și în cele din urmă ne vom simți adeveriți și întăriți în sinea noastră.

Capitolul 19

# MANAGEMENTUL SPERANȚELOR

Fiecare dintre noi intră într-o slujbă, relaţie sau situaţie nouă cu anumite speranţe implicite. Iar una dintre cele mai importante cauze ale „problemelor umane" din familii şi din organizaţii este reprezentată de speranţele neclare, ambigui sau neîmplinite. Speranţele contradictorii în privinţa rolurilor şi a scopurilor produc multor oameni suferinţe şi probleme, încordând relaţiile.

## SPERANȚELE CONTRADICTORII

Acestea sunt unele dintre posibilele exemple de speranţe contradictorii.

- *Fuziuni între companii.* Să ne amintim ce s-a întâmplat cu Roger Smith de la General Motors şi Ross Perot de la Electronic Data Systems. Când aceste două culturi s-au unit, directorii s-au ciocnit când au încercat să rezolve probleme dificile şi să combine două voinţe sociale diferite. L-am văzut, pe de o parte, pe Ross Perot susţinând drepturile muncitorului obişnuit şi încercând să pună capăt managementului stratificat şi privilegiilor directorilor, necunoscând probabil faptul că anumite trăsături de la GM sunt îm-

părtăşite de mai multe generaţii şi pur şi simplu nu pot fi îndepărtate peste noapte. Consilierii nu pot autoriza schimbări în acest mod. E nevoie de mai multă cunoaştere şi de comunicare intensă. Dar majoritatea celor care lucrează la „achiziţii şi fuziuni" nu se implică în comunicarea semnificativă, în ambele sensuri. Ei sunt fie duri fie indiferenţi, fac un joc în care oricum cineva pierde.

- *Relaţii maritale.* În zilele noastre se discută pe faţă multe dintre problemele şi speranţele legate de căsnicie şi care altădată erau ascunse. Dar încă se mai discută mult despre rolul bărbatului şi al femeii. De exemplu, dacă un tânăr dintr-o familie tradiţională abordează căsnicia cu ideea implicită că „Eu câştig pâinea şi tu să ai grijă de copii", s-ar putea să aibă parte de o dură trezire la realitate. Este clar că şi cuplurile tinere şi cele în vârstă se luptă cu speranţele contradictorii în ce priveşte rolurile. Multe femei sunt neîmplinite în absenţa unei cariere profesionale în afara căminului, fenomen alimentat de o societate care nu furnizează prea multă apreciere, confirmare şi sprijin pentru femei în calitate de gospodine.
- *Învăţământ.* Fiecare grup de interese vede învăţământul prin propria sa pereche de ochelari, fiecare dă prioritate altor probleme şi propune alte soluţii. O problemă pe cale de a se naşte este curentul de opinie în favoarea educării caracterului în şcoli pentru că familia tradiţională cu doi părinţi se destramă.
- *Relaţii dintre părinţi şi copii.* Părinţii trăiesc deseori speranţe contradictorii în relaţia cu copiii lor, mai ales când aceştia intră în adolescenţă. Părinţii şi copiii au idei diferite despre rolurile lor şi aceste idei se schimbă pe măsură ce ei trec prin diferite etape de creştere şi de dezvoltare.
- *Relaţii guvernamentale.* Rolul guvernului este de a face binele sau de a-i împiedica pe oameni să facă răul? Dacă lucrez cu cineva care crede că rolul guvernului este de a face binele s-ar putea să avem speranţe total diferite, ceea ce duce la conflict, dezamăgire şi cinism.

- *Angajare şi promovare.* Ceea ce un nou venit aşteaptă de la noua slujbă şi noua companie este deseori diferit de ceea ce aşteaptă patronul. În timpul „lunii de miere" aceste speranţe nu sunt ferme ci negociabile. Câtă vreme oamenii sunt deschişi şi dornici să discute lucrurile este momentul oportun să fie clarificate.

Dacă sistemul este incorect, aceasta se vede când oamenii sunt angajaţi sau promovaţi. De exemplu, dacă noilor angajaţi li se plăteşte mai mult, cei care sunt mai vechi vor spune „Cum se face că îi plătiţi atât când eu lucrez aici de multă vreme şi câştig mai puţin?" Când managerii încalcă astfel de speranţe ei trebuie să accepte consecinţele: încrederea scade şi oamenii încep să privească în altă parte, ei îşi urmăresc propriile scopuri, se întreabă ce se întâmplă, sau devin aproape paranoici şi încep să vadă lucrurile în cea mai proastă lumină posibilă.

- *Proiecte care implică mai multe departamente sau mai multe specialităţi.* Ori de câte ori lucraţi cu interfeţe între departamente diferite sau între oameni care reprezintă discipline diferite vă puteţi aştepta la speranţe contradictorii. De fapt, la finalul oricărui astfel de proiect este foarte posibil să găsiţi mai multe exemple de speranţe înşelate.
- *Relaţii cu clienţii.* Managerii cu experienţă ai companiilor care oferă produse sau servicii ştiu ce ricant este să ai clienţi care se aşteaptă la mai mult decât îi stă în putinţă companiei să ofere. De aceea ei monitorizează şi îndrumă speranţele clienţilor prin empatie şi prin sistemele de informare a clienţilor.

Ei încearcă să identifice sentimentele şi speranţele oamenilor: „Ce cred ei?" „Ce se aşteaptă să facem noi?" „La ce servicii se aşteaptă după cumpărare?" „La ce fel de relaţie socială se aşteaptă?". Dacă aceste aşteptări nu sunt clarificate clienţii vor fi dezamăgiţi şi apoi pierduţi.

- *Conflicte între deţinătorii de risc.* Mai multe entităţi riscă pentru succesul unei organizaţii: angajaţii, furnizorii, clienţii, deţinătorii de acţiuni, comunitatea şi aşa mai departe. Dar fiecare grup are propriile sale scopuri iar contradicţia dintre acestea duce deseori la dispute care slăbesc organizaţia şi o pun pe o cale greşită.

## PROBLEMA: SPERANȚELE IMPLICITE

Speranța e ceva omenesc, e întruchiparea dorințelor unei persoane, a ceea ce ea sau el dorește de la o situație precum căsătoria, familia sau o relație de afaceri. Fiecare dintre noi intră într-o situație cu anumite speranțe implicite. Acestea provin din experiențele noastre anterioare, din roluri anterioare, din alte relații. Unele dintre aceste speranțe pot fi destul de romantice, în sensul că nu se bazează pe realitate. Ele sunt luate din filme sau din vise.

E o diferență între speranțe și realitate. O speranță e o hartă imaginară, o hartă cu „ar trebui să fie" în loc de o hartă cu „este". Dar mulți oameni cred că harta lor e corectă, că „Așa stau lucrurile și harta ta e greșită."

Speranțele implicite, aceste dorințe omenești, sunt bagajul pe care îl aducem cu noi într-o relație, într-o companie sau într-o afacere în calitate de clienți. De exemplu, dacă mergem la cumpărături, ne așteptăm implicit la servire politicoasă și competentă. Dacă un anumit magazin înșeală aceste speranțe, îl schimbăm repede cu unul care e mai atent cu clienții și îndeplinește dorințele și nevoile noastre psihologice.

Managerii înțelepți fac ca aceste lucruri să fie foarte explicite, spunând clar „ce facem și ce nu facem noi" încât clientul să poată spune „Bine, înțelegem și ne place" sau „Ne place acest domeniu dar sugerăm o altă abordare a servirii nevoilor noastre în celălalt domeniu." Ei își explică limpede scopul, resursele și ce au ales să facă și să nu facă cu resursele lor.

## SOLUȚIA: ACORDUL ASUPRA ÎNDEPLINIRII SARCINILOR

Acordul asupra îndeplinirii sarcinilor este soluția la problema speranțelor contradictorii. Este unealta pentru managementul speranțelor. El face ca toate speranțele să fie explicite.

Acordul asupra îndeplinirii sarcinilor este o înțelegere și un angajament clar cu privire la speranțele legate de roluri și scopuri. Dacă direc-

torii pot obţine un astfel de acord între oameni şi între grupuri de oameni înseamnă că ei au rezolvat multe dintre problemele lor.

Aceasta fiindcă acordul asupra îndeplinirii sarcinilor formulează toate speranţele tuturor părţilor implicate. Iar dacă aceste părţi au încredere unele în altele şi au voinţa de a asculta şi de a vorbi cu adevărat, de a opera pe baza sinergiei şi de a învăţa fiecare din ce spune celălalt, atunci de obicei ei pot crea un acord câştig/câştig asupra îndeplinirii sarcinilor. Pot crea o situaţie în care toată lumea înţelege acelaşi lucru în ce priveşte speranţele.

Un acord asupra îndeplinirii sarcinilor are trei părţi: cele două precondiţii (încrederea şi comunicarea); cele cinci elemente componente; şi întărirea sistemelor şi structurii organizaţiei.

- *Încrederea.* Când vin în organizaţie, oamenii aduc cu ei multe speranţe implicite şi unele scopuri ascunse. Deseori, adevăratele scopuri şi sentimente sunt ascunse deoarece nivelul încrederii nu e suficient de înalt ca ei să le împărtăşească. Astfel, încrederea e o precondiţie pentru un bun acord asupra îndeplinirii sarcinilor, iar temelia încrederii este calitatea de a fi demn de încredere – sentimentul celorlalţi că tu îţi vei onora angajamentele.

Dacă încrederea a fost erodată şi respectul pierdut e dificil de creat acorduri câştig/câştig asupra îndeplinirii sarcinilor fiindcă nu există bază pentru ele. Companiile sau departamentele din cadrul companiilor pot totuşi realiza acorduri acceptabile asupra îndeplinirii sarcinilor pornind de la lucruri mici urmărind ca procesul încheierii şi îndeplinirii acordurilor să dezvolte treptat sau să refacă încrederea. Alcătuiţi cel mai bun acord asupra îndeplinirii sarcinilor posibil în împrejurările date – chiar dacă e un compromis – şi apoi străduiţi-vă să realizaţi un acord sinergic câştig/câştig asupra îndeplinirii sarcinilor data viitoare.

Acordul asupra îndeplinirii sarcinilor trebuie să fie întotdeauna deschis şi negociabil, putând fi deschis de către oricare parte, oricând. Dacă situaţia se schimbă, oricare parte poate iniţia procesul de comunicare şi schimba acordul. Deşi ar putea exista unele principii inviolabile, unele părţi nenegociabile, acordul este în mare parte pasibil de a fi supus discuţiei.

- *Comunicarea.* A doua precondiţie este comunicarea, un proces în care se testează realitatea: „Nu mi-am dat seama că tu aşa gândeşti. Adică aşteptai să fac eu primul pas? Înţeleg. Acum să-ţi spun cum gândeam eu."

Aşa sună comunicarea orizontală, când oamenii – preţuiţi pentru contribuţia fiecăruia în interiorul organizaţiei, consideraţi egali, nu superiori şi subalterni – îşi împărtăşesc sincer părerile: „Credeam că vei da dovadă de mai multă iniţiativă. Pe tine te aşteptam! Acum că înţeleg la ce te aştepţi tu, data viitoare voi studia profund şi voi face recomandări."

Acesta este dialogul între oameni care încearcă să clarifice aşteptările dintr-o relaţie de muncă. O astfel de comunicare este mai uşoară dacă cultura o sprijină. Din nefericire, în multe companii discuţiile oficiale despre aşteptări par aproape ilegale deşi ele ocupă o mare parte din discuţiile neoficiale din birou: „Care sunt obiectivele tale? Ce te preocupă cu adevărat?"

Recomand insistent procesul de comunicare descris de Roger Fisher şi William Ury în cartea lor *Ajungând la Da.* Este un proces înţelept de a face speranţele explicite şi de a ajunge la un acord din care să profite ambele părţi. Vă redau cele patru principii de bază:

- Separaţi oamenii de problemă.
- Concentraţi-vă atenţia asupra intereselor, nu a poziţiilor.
- Inventaţi opţiuni din care să câştige toţi cei implicaţi.
- Insistaţi asupra folosirii unor criterii obiective.

Acest proces de negociere câştig/câştig necesită priceperea de a folosi empatia, de a căuta mai întâi să înţelegi. Oamenii au multe preocupări presante pe care vor să le exprime, şi vor ca mai întâi să fie înţeleşi.

„A urmări mai întâi interesele celuilalt" înseamnă a descoperi care sunt interesele lui, ce e bine pentru el, pentru creşterea şi fericirea lui. Nu puteţi presupune dinainte că ştiţi ce e bine pentru acea persoană. Aflaţi cu ajutorul empatiei şi integraţi în acord ceea ce aţi aflat.

Clarificarea speranţelor despre scopuri şi roluri este esenţa construirii echipei. Ideea este de a face să se întâlnească grupuri diferite – cei de la vânzare cu cei de la producţie şi cei de la achiziţii, de exemplu – şi

să îşi împărtăşească speranţele despre scopuri şi roluri într-o atmosferă care să nu fie încărcată afectiv.

Odată ce oamenii au realizat această interacţiune şi speranţele lor implicite au fost făcute explicite, e uimitor ce se întâmplă. Oamenii încep să spună: „Nu mi-am dat seama. Am crezut că te refereai la altceva. Nu e de mirare că ai avut părerea pe care ai avut-o! Acum înţeleg cam cum ai interpretat ceea ce am făcut eu săptămâna trecută."

„Da, exact asta a fost părerea mea."

Efectul este o uimitoare vindecare. Oamenii sunt uşuraţi. „Ce bine e că am dat cărţile pe faţă." Dând scopurile pe faţă, ştim toţi ce gândim. În acest moment putem începe procesul de negociere.

## PRINCIPIILE ÎNDEPLINIRII SARCINILOR ÎN ACORDUL CÂŞTIG/CÂŞTIG

Când creaţi acorduri câştig/câştig asupra îndeplinirii sarcinilor nu uitaţi următoarele principii.

- *Specificaţi ce rezultate doriţi dar nu supravegheaţi metodele şi mijloacele,* fiindcă altminteri vă veţi îngropa în amănunte administrative şi aria controlată de voi va fi serios diminuată.
- *Accentuaţi mai mult liniile directoare şi mai puţin procedurile,* astfel încât, la schimbarea situaţiei, oamenii să aibă libertatea de a funcţiona prin exercitarea propriei iniţiative.
- *Preciżaţi toate resursele disponibile* în interiorul şi în afara organizaţiei.
- *Implicaţi oamenii în stabilirea standardelor* sau a criteriilor care stabilesc dacă îndeplinirea sarcinilor e acceptabilă sau excepţională.
- *Menţineţi încrederea şi folosiţi discernământul* mai degrabă decât aşa-numitele măsurători cantitative sau obiective pentru aprecierea rezultatelor.
- *Ajungeţi la înţelegerea consecinţelor pozitive şi negative care ar putea urma* după realizarea sau nerealizarea rezultatelor dorite.
- *Asiguraţi-vă că acordul asupra îndeplinirii sarcinilor este susţinut de structurile şi sistemele organizaţiei* pentru a rezista testului timpului.

## DE LA MANAGEMENTUL CONSTRÂNGĂTOR LA MANAGEMENTUL ELIBERATOR

Un acord câştig/câştig asupra îndeplinirii sarcinilor e mult mai mult decât o descriere a postului. Majoritatea companiilor au deja descrieri ale posturilor care definesc ce este postul şi ce se aşteaptă de la persoana care îl ocupă. Cea mai mare parte din descriere este clară şi explicită. Dar acordul asupra îndeplinirii sarcinilor merge dincolo de descrierea postului incluzând speranţele implicite într-un contract câştig/câştig stabilit printr-un proces de comunicare sinergică.

Majoritatea descrierilor de post nu explică deloc clar ce înseamnă „câştig" pentru angajat. Singurul lor câştig este că au slujba şi obţin banii. Descrierea postului nu se adresează altor nevoi, cum ar fi cele psihologice, spirituale, sociale. Acestea nu sunt deloc exprimate.

Mai mult, o descriere a postului se concentrează de obicei asupra metodelor şi se bazează pe controlul extern. Acordul asupra îndeplinirii sarcinilor schimbă controlul extern cu cel intern, ne duce de la o situaţie în care cineva sau ceva din mediul organizaţiei controlează pe cineva la situaţia în care o persoană poate spune „Înţeleg şi sunt devotat pentru că este un câştig şi pentru mine."

Acordul asupra îndeplinirii sarcinilor schimbă întreaga abordare de la managementul de control, constrângător, la managementul eliberator. Motivul pentru care cele mai multe companii nu folosesc acest management este faptul că ei nu lucrează cu oamenii pe baza acordurilor câştig/câştig asupra îndeplinirii sarcinilor.

Dacă managementul speranţelor pe baza acordurilor asupra îndeplinirii sarcinilor nu se practică acum într-o companie, directorii, în mod individual, pot totuşi iniţia acest lucru şi îl pot practica pe cont propriu. Dar ei trebuie să fie conştienţi că au de-a face cu voinţa socială şi că ar fi bine să nu fie naivi şi să creadă că pot pur şi simplu făuri un acord psihologic asupra îndeplinirii sarcinilor, fiindcă acest acord asupra îndeplinirii sarcinilor este întreţesut cu toate contractele sociale, cu cultura nescrisă a organizaţiei.

Un manager deştept ar spune „Trebuie să fim conştienţi de cultura organizaţiei, de natura situaţiei, de voinţa socială." Contractul social e mai puternic decât contractul psihologic iar cultura nu e nimic altceva decât un complex contract social. Iar ceea ce noi numim „valori împărtăşite" este explicitarea unor norme oarecum implicite – „Aşa se fac lucrurile pe aici".

Managementul speranţelor prin acordul asupra îndeplinirii sarcinilor e unul din lucrurile care „ar trebui să se facă pe aici".

Capitolul 20

# CONTROL DIN PARTEA ORGANIZAŢIEI SAU AUTOCONTROL?

Bob, vicepreşedintele unei mari firme producătoare, e încântat de decizia companiei de a face reduceri la nivelul mediu al managementului firmei, lărgind astfel raza de acţiune a controlului şi dând mai multă autoritate managerilor de la nivelurile inferioare. El este îndeosebi mulţumit de faptul că de aici decurg posibile economii de bani şi de timp şi mai multă putere pentru oamenii din companie.

În calitate de manager de la nivelurile inferioare, Fred e şi el încântat de decizie. Nu va mai trebui să se lupte cu birocraţia excesivă, lungi eforturi de convingere şi şedinţe aproape inutile. Acum are puterea să se ocupe singur de probleme.

Conducerea e încântată. Toţi se aşteaptă la schimbări sănătoase şi la creşterea organizaţiei.

La o săptămână de la această decizie, Fred, în noul său rol, are ocazia să se ocupe de o problemă importantă. Un client îi telefonează să îi spună că are dificultăţi cu asigurările pentru inventar şi îi este greu să accepte uriaşul transport care tocmai a sosit de la firma lui Fred. După ce cântăreşte cu atenţie problema, Fred ia decizia care lui i se pare cea mai bună cu putinţă.

„Eşti un client bun; preţuim afacerea ta. Trimite înapoi transportul şi mai vorbim când rezolvi neplăcerile cu asigurările." Fred consideră că

a acționat în acord cu accentul pe care compania îl pune pe satisfacerea clienților și e mulțumit de hotărârea lui.

Când Bob află, se înfurie.

– Cum ai putut să le spui să trimită totul înapoi? explodează el. Tocmai am terminat o mare serie care trebuie trimisă în Est și nu avem nici un fel de spațiu de depozitare! Și nici acoperire pentru cheltuielile de returnare a unei comenzi atât de mari.

– Dar cum rămâne cu politica companiei pentru satisfacerea clientului? întreabă Fred. Vorbim serios sau nu?

– Bineînțeles, vrem ca toți clienții noștri să fie mulțumiți. Dar asta nu înseamnă că trebuie să înghițim și toate greșelile lor! Trebuia să rezolvi altfel problema asta!

Fred iese din birou fiert și speriat, hotărât să nu-și mai asume niciodată răspunderea în asemenea măsură. Bob stă la biroul lui cu capul în mâini întrebându-se de ce dumnezeu managerii de la nivelurile inferioare sunt atât de incompetenți, hotărât să nu îl mai lase niciodată pe Fred să își asume răspunderea.

Se pare că nevoia de autonomie operațională a venit în conflict frontal cu nevoia de control din partea organizației.

## CONFLICTUL CRONIC

Acest scenariu se joacă zilnic la multe niveluri diferite în cele mai diverse organizații (din afaceri, politică sau servicii), și chiar în familii. El reflectă ceea ce mulți consideră că este un conflict între nevoia de unitate operațională și avantajele unui mai mare autocontrol.

| Control din partea organizației | —— CONFLICT —— | Autocontrol |
|---|---|---|

Repetându-se mereu, acest scenariu devine un „conflict cronic" care exclude acumularea oricăror valori și crearea unei spirale de încredere de sus în jos, ceea ce duce la cinism, spionaj în loc de supervizare, control mai strâns, tensiune permanentă.

Nevoia de control – de totală unitate, direcţionare, continuitate în interiorul organizaţiei – este de la sine înţeleasă. Dar la fel este şi nevoia – spre binele atât al individului cât şi al eficienţei organizaţiei – de mai mare libertate şi autonomie individuală, de luare a deciziilor cât mai aproape posibil de frontul de lucru efectiv. Esenţa problemei nu este conflictul ci mai degrabă ideea existenţei unui conflict, paradigma sau cadrul mental al unei gândiri dihotomice care duce la presupuneri de tipul „sau/sau".

Eficacitatea nu depinde exclusiv de controlul din partea organizaţiei sau de autocontrol. Amândouă aceste valori sunt sănătoase; amândouă aceste elemente sunt vitale pentru eficacitatea organizaţiei. Logica nu este de tipul „sau/sau", ci mai degrabă de tipul „şi-şi": control din partea organizaţiei şi autocontrol.

O organizaţie în care funcţionează împuternicirea este o organizaţie în care indivizii deţin cunoaşterea, priceperile, dorinţa, şi ocazia de a reuşi ca persoane într-un mod care duce la succesul colectiv al organizaţiei. Ca să înţelegem cum pot fi convertite elementele acestui conflict cronic în condiţii care susţin împuternicirea trebuie să examinăm paradigma noastră fundamentală despre organizaţii.

## PARADIGMA MECANICĂ SAU PARADIGMA AGRICOLĂ

Mulţi privesc organizaţiile printr-o paradigmă sau un tipar mecanice. Organizaţia e ca o maşină; dacă ceva se strică, trebuie reparat. Dacă afli ce nu merge, găseşte piesa bună, monteaz-o, dă drumul maşinii şi va merge.

Dar organizaţiile nu sunt mecanice; ele sunt organice. A privi organizaţiile prin paradigma agricolă înseamnă a le considera ca pe ceva viu, în evoluţie, format din oameni vii, care se dezvoltă. Lucrurile vii nu pot fi imediat „reparate" prin înlocuirea pieselor stricate; trebuie să le îngrijeşti, în timp, pentru ca ele să dea rezultatele dorite.

În organizaţie, rezultatele dorite nu sunt create de mecanic ci de grădinar. El ştie că în interiorul seminţei se află viaţa. Deşi e greu să faci sămânţa să încolţească, grădinarul ştie să aleagă cele mai bune seminţe, să folosească logica „şi-şi" pentru a-i crea condiţii – temperatura

adecvată a solului, expunerea la soare, apă, îngrăşăminte, plivit, cultivat şi timp – pentru creşterea maximă.

Cei care privesc organizaţiile prin paradigma agricolă lucrează cu cele şase condiţii esenţiale pentru a genera împuternicire. (Acestea sunt cele şase condiţii prezentate în Capitolul 18.)

O condiţie se aplică direct conflictului cronic dintre controlul din partea organizaţiei şi autonomia individuală prin acordurile câştig/câştig, care reprezintă un „câştig" pentru individ şi un „câştig" şi pentru organizaţie. Astfel de acorduri se bazează pe logica „şi-şi" care urmăreşte beneficiul ambelor părţi şi o mai mare suprapunere între ce este important pentru organizaţie şi ce este important pentru individ.

| | Organizaţie | Individ | |
|---|---|---|---|
| Control din partea organizaţiei | | | Autocontrol |

În esenţă, acordurile câştig/câştig sunt contracte, între indivizi, care reprezintă înţelegerea şi devotamentul reciproc clar şi dinainte stabilit în cinci domenii.

*Rezultatele scontate* – şi nu metodele – precizează ce trebuie făcut (scopuri, obiective) şi când.

*Liniile directoare* specifică parametrii (principiile şi politicile) în limitele cărora trebuie îndeplinite rezultatele.

*Resursele* identifică sprijinul uman, financiar, tehnic, organizaţional disponibil pentru a ajuta la îndeplinirea rezultatelor.

*Responsabilitatea* stabileşte standarde de îndeplinire a sarcinilor, momentul evaluării şi metodele de măsurare a progresului.

*Consecinţele* – bune sau rele, naturale sau logice – stabilesc ce se va întâmpla ca rezultat al evaluării. Ele dau şi motivul – „de ce"-ul – pentru care se procedează astfel.

Astfel de acorduri furnizează structura necesară împuternicirii, dar câştig/câştig este mai mult decât un contract. Este un mod de a gândi şi de a interacţiona în organizaţie care duce la un mare câştig pentru toţi cei care şi-au asumat un risc, adică deţinătorii de risc, inclusiv clienţi, acţionari şi angajaţi. Este paradigma care caută permanent soluţii care

să fie o a treia alternativă, să fie creatoare şi în beneficiul maxim al tuturor. Când indivizii lucrează zilnic în cadrul acordului câştig/câştig, controlul din partea organizaţiei şi autocontrolul nu mai sunt privite ca valori în conflict. De fapt, ele devin două condiţii suplimentare ale împuternicirii.

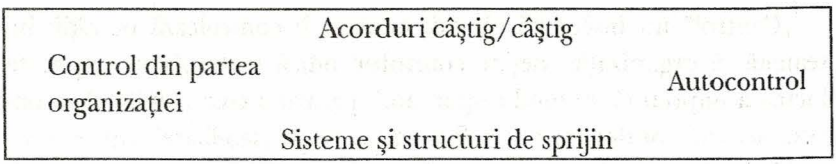
„Control" nu înseamnă că unii oameni îi controlează pe alţii; înseamnă că organizaţia „deţine controlul" adică toate părţile implicate lucrează împreună, în mod responsabil, pentru a crea rezultatele scontate. Această condiţie ar putea fi numită „responsabilitate" într-un sens mai larg. Organizaţia poate fi ţinută responsabilă, sau este responsabilă, faţă de oameni, pentru totalitatea rezultatelor. Indivizii sunt responsabili în faţa organizaţiei pentru felul în care îşi îndeplinesc sarcinile. Toate părţile organizaţiei sunt răspunzătoare una faţă de cealaltă pentru unitatea organizaţiei. În interiorul cadrului responsabilităţii, eforturile sunt aliniate cu nevoile organizaţiei iar organizaţia are capacitatea de a monitoriza şi sprijini îndeplinirea sarcinilor de către indivizi şi grupuri. Oamenii se simt responsabili pentru îndeplinirea unor sarcini importante şi nivelul încrederii e ridicat.

Astfel, autocontrolul devine procesul practic în care indivizii planifică, execută şi controlează felul în care ei îşi îndeplinesc sarcinile în cadrul acordului. Câştig/câştig facilitează autonomia eficace prin care indivizii au acces la elementele esenţiale ale împuternicirii: cunoaştere, abilităţi, dorinţă şi ocazie. Timpul şi banii risipiţi pe spionaj în loc de supervizare pot fi reinvestiţi în conducerea de mare influenţă şi în activităţi manageriale.

| Acorduri câştig/câştig | |
|---|---|
| Control din partea organizaţiei | Autocontrol |

Aşa cum ştie orice grădinar, dacă vrei ca ceva să crească trebuie să-l uzi. Dacă rezultatele scontate sunt acelea ca indivizii să lucreze împreună eficient într-o cultură câştig/câştig în care nivelul încrederii e ridicat, trebuie create sisteme şi structuri de sprijin care să întărească aceste rezultate. Un sistem care recompensează concurenţa între angajaţi nu

poate susţine cooperarea. Un sistem de comunicare care pune piedici în calea responsabilităţii în linie directă limitează eficacitatea. Atât sitemele cât şi structurile – cadrul organizaţional şi definirea rolurilor – trebuie să faciliteze, nu să împiedice atingerea rezultatelor scontate.



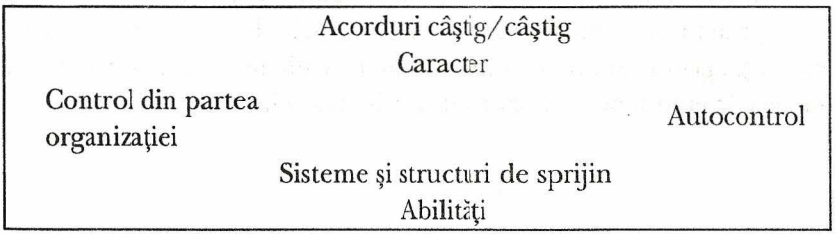

## TEMELIA ÎMPUTERNICIRII

Aceste patru condiţii – acorduri câştig/câştig, responsabilitate, autocontrol, sisteme şi structuri de sprijin – formează cadrul în care împutericirea devine posibilă. Ca acest lucru să devină realitate depinde forţa celor două condiţii care dau viaţă celorlalte patru.

Adevăratul câştig/câştig e imposibil de atins într-o atmosferă de neîncredere şi suspiciune. Nici o negociere, oricât de lungă, nu poate rezolva problemele create de necinste, înşelătorie, lipsă de răspundere sau urmărirea intereselor personale, manifestate de părţile implicate. Încrederea este rodul calităţii de a fi demn de încredere; astfel, temelia împuternicirii trebuie să fie trăsăturile esenţiale de caracter.

Cultura în care nivelul încrederii e ridicat şi în care câştig/câştig poate reuşi este creată de oameni integri, maturi şi cu mentalitatea abundenţei. Oamenii integri fac promisiuni, şi le ţin, faţă de ei şi faţă de alţii. Oamenii maturi echilibrează curajul cu respectul. Ei sunt capabili să îşi exprime ideile şi sentimentele cu curaj echilibrat de respectul faţă de ideile şi sentimentele altora. Oamenii cu mentalitatea abundenţei presupun că există suficiente resurse pentru toţi. Ei au o profundă preţuire pentru alţi oameni şi consideră că soluţiile care reprezintă o a treia alternativă au un potenţial nelimitat. Oamenii de caracter sunt liberi să interacţioneze cu autentică sinergie şi creativitate, nestingheriţi de îndoiala şi suspiciunea care pătrund în culturile în care nivelul încrederii e scăzut.

Strâns legată de caracter este cealaltă condiție de la temelia împuternicirii: abilități fundamentale în domeniul comunicării (abilitatea de a-i înțelege profund pe ceilalți și de a fi înțeles de ei), al organizării (abilitatea de a planifica, acționa, face) și cea a rezolvării sinergice a problemelor (abilitatea de a ajunge la soluțiile care reprezintă o a treia alternativă). A ști ce este câștig/câștig nu e același lucru cu a ști cum să-l creezi.




Aceste șase condiții susțin împuternicirea. Deși o persoană nu poate crea o schimbare autentică și pozitivă „reparând" caracterul stricat al altcuiva sau „înlocuind" o abilitate care nu funcționează, există anumite lucruri pe care conducătorii le pot face în interiorul cercului lor de influență pentru a îmbunătăți condițiile care duc la împuternicire în orice organizație vie și care se dezvoltă.

1. Faceți inventarul și evaluați eficacitatea persoanelor și a organizației în fiecare dintre cele șase domenii.
2. Concentrați-vă asupra realizării schimbărilor în caracterul persoanelor și în abilitățile lor și apoi extindeți-vă la domeniile de influență interdependente.
3. Începeți procesul creării de acorduri câștig/câștig cu supervizori sau cu subalterni.
4. Străduiți-vă să creați și să întăriți sisteme și structuri de sprijin în interiorul organizației.
5. Învățați-i pe alții, dați exemple, dați putere.

Aceste trepte de acțiune nu sunt soluții rapide; ele se bazează pe principii sănătoase de creștere și schimbare, verificate de timp. Liderii care aleg principii perene ca temelie a paradigmelor lor profunde, centrale, de conducere înțeleg că legile naturale din dimensiunea umană

sunt tot atât de reale ca şi cele din dimensiunea fizică. Ei înţeleg că creşterea individului şi a organizaţiei urmează acelaşi proces ca şi creşterea din grădină, aşa că ei fac eforturi să creeze condiţiile care susţin creşterea.

Conducătorii care se bazează pe principii îşi dau seama şi că dezvoltarea se petrece dinăuntru în afară, deci se concentrează mai întâi asupra schimbării pe care trebuie să o facă în ei înşişi şi apoi asupra extinderii la alte domenii de influenţă din organizaţie. Mărindu-şi propria lor capacitate şi lucrând ca să integreze principiile corecte într-un mod coerent, agricol, împuternicirea devine o realitate vitală pentru organizaţiile eficiente şi pentru oamenii care lucrează în ele.

Capitolul 21

# CUM SĂ ÎI IMPLICĂM PE OAMENI

Implicarea este cheia implementării schimbării şi a creşterii devotamentului. Avem tendinţa să fim mai interesaţi de propriile noastre idei decât de ale altora. Dacă nu suntem implicaţi, este posibil să opunem rezistenţă schimbării. Dar înainte de a începe să îi implicaţi pe oameni în problemele organizaţiei voastre s-ar putea să doriţi să învăţaţi câteva abilităţi. Să vă explic.

Am jucat odtă tenis cu un doctor în medicină mai bătrân decât mine şi supraponderal. Mi-a spus că jucase mult tenis când era mai tânăr. Chiar şi aşa, fiindcă nu era deloc în formă, am crezut că va fi un adversar uşor de învins şi deci voi face doar puţin efort.

Mă înşelam. Deşi eu eram într-o formă mult mai bună şi doream foarte mult să câştig, el cunoştea mai multe lovituri: nivelul mai ridicat al abilităţilor lui compensa slaba condiţie fizică. Cu greu am câştigat primul game iar el le-a dominat complet pe următoarele două.

Îmi tot spuneam „Dacă vreau să câştig trebuie să mă schimb" şi am încercat să mă schimb, dar din nu ştiu ce motiv nu am putut. El continua să mă forţeze să joc cum voia el. Am încercat să joc în stilul meu şi să lovesc cum ştiam eu. Am încercat să fiu mai agresiv dar pur şi simplu nu cunoşteam suficiente lovituri şi nu aveam suficiente abilităţi. Am încercat să evaluez situaţia în mod obiectiv şi să fac unele schimbări în jocul meu. Nimic nu mă părea să mă ajute.

## DILEMA DE MANAGEMENT

Managerii din domeniul afacerilor se găsesc uneori în faţa unei dileme similare. Îşi dau seama că ar trebui să se descurce mai bine în faţa competiţiei dar pare să le lipsească puterea de a face schimbările necesare. Nu e simplu să produci schimbări în oameni şi în organizaţii; sau, dacă e simplu, nu e uşor. Avem de-a face cu energii, atitudini, nivel al abilităţilor, percepţii, tipare împământenite. Oamenii tind să se agaţe de vechi păreri, vechi modalităţi, vechi deprinderi. Iar vechile stiluri şi deprinderi sunt greu de schimbat.

Formarea unei deprinderi sau renunţarea la ea necesită mare devotament, iar devotamentul vine din implicare – acţionează ca un catalizator în procesul de schimbare.

Desigur, cealaltă faţă a implicării este riscul. Ori de câte ori îi implicaţi pe oameni în probleme riscaţi să pierdeţi controlul. E mult mai uşor, mai simplu şi mai sigur – şi aparent mai eficace – să nu îi implicaţi pe ceilalţi ci pur şi simplu să le spuneţi, să îi direcţionaţi, să îi sfătuiţi.

În cartea sa despre management, fostul preşedinte al ITT, Harold Geneen, scrie: „Majoritatea directorilor generali alunecă spre atitudini autoritare fără să-şi dea seama. Uşor, subtil, ei se schimbă pentru că e mai uşor şi cere mai puţin timp să fii autoritar."

Cei mai mulţi directori autoritari nu sunt tirani, ci binevoitori, folosind la maxim principiile *relaţiilor umane* pentru a direcţiona comportamentul şi a obţine rezultatele dorite.

A face management după principiile *resurselor umane* înseamnă a părăsi un teren sigur. Implicarea e începutul unei aventuri. Pur şi simplu directorul nu ştie niciodată de la început ce se va întâmpla sau unde va ajunge. Merită riscul?

„Unul dintre defectele fundamentale ale managementului american," răspunde Geneen, „este că de-a lungul anilor şi-a pierdut gustul pentru aventură, pentru asumarea unui risc, gustul de a face ceva ce nimeni nu a mai făcut înainte. Motivul acestei schimbări este credinţa greşită că managerii profesionişti din domeniul afacerilor trebuie să fie siguri pe ei înşişi şi să nu facă niciodată o greşeală."

Astfel, managerii sunt prinşi între aceste două poziţii: conducerea autoritară bazată pe principiile relaţiilor umane, mai sigură, mai simplă, mai abilă, şi principiul resurselor umane, al implicării, mult mai riscant dar infinit mai eficient.

## CALITATE ŞI DEVOTAMENT

O decizie eficace are două dimensiuni: calitatea şi devotamentul. Cântărindu-le şi multiplicându-le putem determina coeficientul de eficacitate. De exemplu, să presupunem că luăm o decizie de calitate, căreia îi dăm nota 10 pe o scală de 10 puncte; cu toate acestea, dintr-un motiv oarecare, devotamentul faţă de această decizie e scăzut şi îi dăm nota 2 pe o scală de 10 puncte. Rezultă o decizie relativ ineficientă (înmulţind 10 cu 2 obţinem un coeficient de eficacitate 20).

Acum să presupunem că prin implicarea celorlalţi facem un compromis în ce priveşte calitatea deciziei (care scade de la 10 la 7), dar creştem devotamentul faţă de ea (să spunem de la 2 la 8).

În acest caz avem un coeficient de eficacitate 56 (7 înmulţit cu 8). Aceasta înseamnă că decizia s-ar putea să nu fie chiar atât de bună, dar e de aproape trei ori mai eficace!

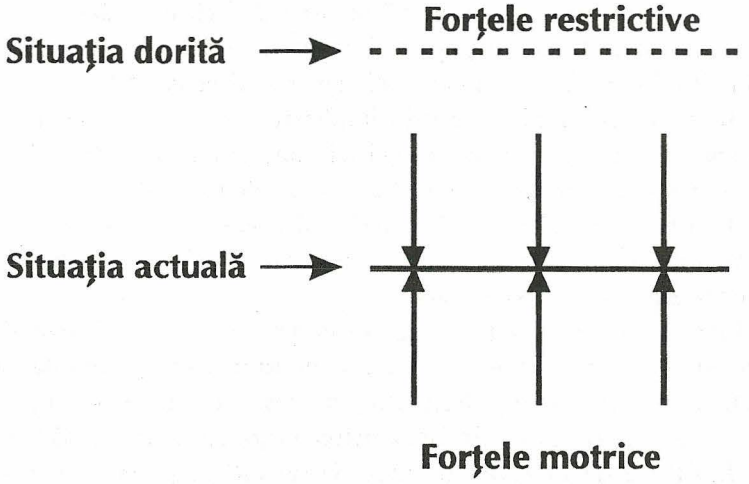
Cu toate acestea, mulţi manageri tineri sau noi ezită să îi implice pe oameni în luarea deciziilor de teamă să nu îşi dezvăluie opţiunile, să nu se lase influenţaţi în propria gândire, să nu îşi compromită poziţia.

În cele din urmă, căpătând experienţă, majoritatea managerilor învaţă că eficacitatea deciziilor lor depinde de calitate şi de devotament şi că devotamentul se obţine prin implicare. Atunci ei acceptă să îşi asume riscul şi să îşi dezvolte capacităţile necesare implicării adecvate a oamenilor.

## FORŢE MOTRICE ŞI FORŢE RESTRICTIVE

Kurt Lewin, unul dintre marii sociologi, a contribuit enorm la felul în care noi înţelegem procesul de schimbare. Teoria câmpului de forţe pe care el a dezvoltat-o acum aproximativ patruzeci de ani descrie dinamica unui proces de schimbare. (Vezi diagrama următoare.)

Linia de jos reprezintă nivelul actual de activitate sau de îndeplinire a sarcinilor. Linia întreruptă de sus reprezintă nivelul dorit sau ceea ce s-ar putea numi „obiectivul" efortului de schimbare. Săgeţile îndreptate în jos spre prima linie sunt „forţele restrictive" iar săgeţile îndreptate în sus sunt „forţele motrice". Uneori forţele restrictive sunt numite forţe care rezistă sau care descurajează iar forţele motrice sunt numite forţe care încurajează. Nivelul actual al îndeplinirii sarcinilor sau al comportamentului reprezintă starea de echilibru între forţele restrictive şi forţele motrice.




Una dintre primele şi cele mai semnificative analize ale lui Lewin a rezultat în urma unei comenzi din partea guvernului SUA de a studia posibilităţile de a schimba deprinderile de a cumpăra, găti şi mânca ale gospodinelor americane în timpul celui de Al Doilea Război Mondial. Pentru a susţine efortul de război agenţii guvernamentali încurajau gospodinele să cumpere şi să folosească mai mult măruntaie de vită şi mai puţin muşchi sau pulpă.

Ei explicau faptele şi prezentau logic forţele motrice – patriotismul, faptul că produsele sunt uşor de găsit, economice, nutritive – pentru a motiva şi încuraja cumpărarea şi folosirea în alimentaţia familiilor a măruntaielor de vită. Dar ei subestimau forţele restrictive. Pur şi simplu oamenii nu erau obişnuiţi să manânce limbă, inimă şi rinichi. Femeile nu ştiau cum să le cumpere sau cum să le gătească. Ele se temeau că familiile lor vor reacţiona negativ.

Ele au rezistat schimbării până când au început să se întâlnească şi să încerce să înţeleagă natura problemei. Când gospodinele s-au implicat cu adevărat în natura problemei, aceeaşi cu cea cu care se confrunta guvernul, au început să cedeze treptat, să-şi „dezgheţe" concepţiile, să-şi lărgească gândirea şi au luat în considerare, în mod serios, alternativele. Când ele au înţeles cum schimbarea din dieta lor ar putea contribui la efortul de război şi când s-au exprimat deschis – fără teama de a fi oprite, stânjenite sau ridiculizate – despre temerile şi îndoielile lor, mulţi şi-au schimbat deprinderile de a cumpăra şi de a găti.

Lewin şi guvernul au aflat o lecţie importantă:

*Când oamenii se implică în problemă ei devin profund şi sincer devotaţi găsirii de soluţii la această problemă.*

## SOLUŢII LA PROBLEME

Pot să depun personal mărturie în legătură cu puterea implicării oamenilor în probleme, chiar în cele de familie.

Într-o seară discutam cu fiica mea cea mai mare despre unele sentimente şi îngrijorări ale ei. După ce am ascultat-o un timp, m-a întrebat dacă doream să discutăm despre ceva. Am decis să o implic într-o problemă care de o vreme ne irita pe soţia mea şi pe mine, aceea de a-i duce la culcare pe copii la o oră care să îi ajute pe ei să doarmă suficient şi pe noi să câştigăm ceva timp pentru noi înşine.

Spre uimirea mea, mi-a dat câteva idei ingenioase. Odată ce s-a implicat, s-a simţit responsabilă şi implicarea ei responsabilă a contribuit mult la găsirea unei soluţii.

Altădată doream să-mi păstrez maşinile în bună stare de funcţionare fără să investesc pentru întreţinere prea mult timp sau prea mulţi bani. M-am dus la şeful unui service din apropiere şi l-am implicat în problemă. Mi-am exprimat încrederea în el şi în judecata lui. Din clipa în care s-a simţit implicat a devenit răspunzător pentru rezultate. A avut grijă de maşinile mele ca şi cum ar fi fost ale lui, s-a ocupat personal de întreţinerea lor, a făcut verificări preventive, mi-a oferit cel mai bune preţuri pentru piese.

Conducătorii şi managerii luminaţi din întreaga lume au folosit într-un fel sau într-altul acest principiu simplu de multă vreme. Ei ştiu că atunci când sunt implicaţi în mod semnificativ oamenii sunt doritori să dea ce e mai bun în ei. Mai mult, când oamenii identifică scopurile lor personale cu cele ale organizaţiei, ei dedică o enormă cantitate de energie, creativitate şi loialitate.

Harold Geneen mai scrie: „Atitudinea mentală a directorului în faţa unei decizii e de cea mai mare importanţă. Eu doream ca directorul de la ITT să fie imaginativ şi creativ, dar şi obiectiv faţă de situaţia dată. Controlul climatului e în mâinile directorului general. Pentru mine, cel mai important element în crearea unei atmosfere fericite şi prospere era accentul pus pe comunicarea cinstită, liberă şi deschisă între toate nivelurile structurii noastre manageriale."

Dacă folosim abordarea autoritară sau autoritară-binevoitoare faţă de rezolvarea problemelor alunecăm într-un tipar de comunicare condescendent sau vertical. Dacă oamenii simt că le „vorbim de sus" sau că intenţionăm să îi manipulăm ca să facă o schimbare ei vor opune rezistenţă la eforturile noastre.

## SĂ CREŞTEM FORŢELE MOTRICE SAU SĂ REDUCEM FORŢELE RESTRICTIVE?

Cea mai frecventă întrebare pe care o pun directorii când află despre Teoria câmpului de forţe este „Care e cea mai bună abordare, să reducem forţele restrictive sau să creştem forţele motrice?"

Desigur abordarea cea mai ușoară și mai simplă este să creștem forțele motrice, fiindcă avem control asupra lor. În mod tradițional această abordare e cea mai folosită, deși e mai puțin eficace. În acest caz oamenii fac un mare efort suplimentar. Adică, folosind diagrama, ei mai adaugă două sau trei săgeți de forță sau de energie pentru a ridica rezultatele companiei sau comportamentul lor personal la nivelul dorit. Dar ei nu schimbă esența forțelor restrictive. Ei doar creează noi tensiuni la nivelul mai înalt și imediat ce acestea se reduc totul revine la vechiul standard sau nivel.

Vedem acest lucru petrecându-se în organizații când noi principii manageriale sunt aplicate unul după altul, când o vreme se pune mare accent pe atenția față de prețuri, până când toți devin atât de sensibili la prețuri că uită de vânzări. Se poate prevedea că noul accent se va pune pe marketing și vânzări. Toți se orientează mai mult spre clienți și servicii până când, puțin câte puțin, vânzările cresc din nou, ceea ce duce încă o dată la pierderea controlului asupra prețurilor. Când lucrătorii devin cinici, conducerea plătește mai multe evenimente sociale, petreceri, concursuri de bowling; se ajunge la o atmosferă de Country Club și oamenii uită de vânzări și de costuri.

O organizație care trece prin astfel de cicluri, unul după altul, luptându-se cu diferite crize, devine curând cinică. Nivelul încrederii ajunge foarte scăzut. Procesele de comunicare se deteriorează, cultura polarizându-se între „noi și ei". Atunci următorul nou obiectiv sau următoarea nouă tehnică, oricât de frumos prezentată și susținută de experți din afară, are efect minim sau nul. Pur și simplu cinismul e prea mare. Încrederea e prea scăzută și următorul efort e văzut ca o nouă manipulare din partea direcțiunii ca să obțină ce vor ei.

Întrebarea dacă să reducem forțele restrictive sau să creștem forțele motrice este similară cu întrebarea „Dacă conduc mașina și observ că frâna de mână este pe jumătate trasă, o scot din funcție sau accelerez?" Dacă accelerez viteza crește dar s-ar putea și să ard motorul. Pe de altă parte, dacă scot frâna din funcție, pot atinge viteze mari într-un mod mai eficace.

Conform acestui exemplu, vă sugerez să ne cheltuim prima energie, care reprezintă de obicei două treimi din energia noastră, pe reducerea

forţelor restrictive şi o treime pe creşterea forţelor motrice. Totuşi, fiindcă fiecare situaţie e altfel, ar trebui ca mai întâi să studiem natura forţelor restrictive. Multe dintre acestea se vor transforma în forţe motrice.

Implicându-i şi pe alţii în problemă eliberăm unele dintre forţele motrice fireşti aflate deja în oameni. Când forţele motrice pe care le propunem noi, şi care lor le sunt externe, se sincronizează cu propriile lor impulsuri şi motivaţii interne putem crea o echipă care rezolvă problemele sinergic.

Capitolul 22

# FOLOSIREA SISTEMELOR DE INFORMARE ASUPRA DEŢINĂTORILOR DE RISC

Am lucrat odată cu o bancă mare care îşi pierdea o bună parte dintre directorii de rang mediu. Conducerea superioară nu putea înţelege de ce.

Singura informaţie din domeniul resurselor umane pe care o aveau era întâmplătoare, provenind în principal din interviurile de la plecarea directorilor, acestea fiind o sursă de informaţii incompletă şi inadecvată din cauza conţinutului intens afectiv şi a eşantioanelor de subiecţi selectate neştiinţific. Pe baza acestor interviuri conducerea a presupus că problema era reprezentată de sistemul de retribuire. Aşa că l-au modificat, dar au constatat că aceasta nu schimba cu nimic lucrurile.

Folosind propriul nostru sistem de evaluare a resurselor umane, am adunat informaţii sigure şi am descoperit că adevărata problemă era faptul că ei atrăgeau oameni întreprinzători şi apoi le cereau să mestece cifre în posturi de directori de rang mediu, ceea ce nu prezenta nici o satisfacţie în sine, nici o provocare, nici o emoţie.

Odată ce a înţeles, conducerea băncii s-a adaptat acestei realităţi, a restructurat organizarea în jurul spiritului întreprinzător şi al sistemelor care îl recompensează. După aceasta au pierdut foarte puţini oameni, doar dintre aceia care nu se adaptaseră deloc culturii băncii. Iar schim-

barea a eliberat o enormă cantitate de energie şi de talent în toată organizaţia fiindcă oamenii nu mai erau blocaţi de vechile reguli, regulamente, proceduri şi politici.

## SISTEMUL DE INFORMARE DESPRE OAMENI

Dacă sistemul nostru de informare nu este despre oameni tot aşa cum este despre lucruri vom „opera pe întuneric" în interiorul organizaţiei noastre. Bineînţeles, unora le place întunericul, mai ales acelora care practică „managementul de ciupercărie", a cărui lege de bază este: „Ţine oamenii în întuneric, pune mult îngrăşământ natural peste ei, şi când s-au copt bine taie-le capetele şi pune-le în conserve."

Legea conducătorului care se bazează pe principii este bine exprimată în următoarea invocare: „Dumnezeu al adevărului, eliberează-ne de laşitatea care se teme de adevărurile noi, de lenea care se mulţumeşte cu jumătăţi de adevăr, de aroganţa care crede că deţine tot adevărul."

O organizaţie este ca un sistem ecologic şi sistemul ei de informare trebuie să se ocupe de mediu în întregime dacă vrea să îi ajute pe directori să înţeleagă ce se petrece. Dacă un director nu înţelege ce se petrece judecăţile şi deciziile lui sunt defectuoase, deformate, incomplete sau incorecte. Oamenii cred ce doresc ei să creadă şi e uşor să crezi ce îţi doreşti foarte mult.

De vreme ce o organizaţie este un sistem ecologic, ea are nevoie de un sistem de informare care să se ocupe de toţi deţinătorii de risc. Principalul sistem de informare al majorităţii companiilor este cel contabil; dar acesta se ocupă numai cu lucruri măsurabile, nu şi cu problemele oamenilor. Lucrurile sunt programe; oamenii sunt programatori.

Contabilitatea este unealta greşită când este vorba despre diagnosticarea problemelor oamenilor, monitorizarea deţinătorilor de risc, înţelegerea cauzelor cronice ale problemelor. Ea se concentrează aproape exclusiv pe probleme acute şi pe efecte superficiale: venituri, costuri şi aşa mai departe. Directorii care se bazează exclusiv pe sistemele de informare financiare obţin o imagine complet deformată asupra a ce se petrece.

## A ÎNŢELEGE CE SE PETRECE

Noi am dezvoltat un instrument sofisticat de diagnostic care să îi ajute pe directori să adune şi să organizeze date şi să înţeleagă ce se petrece în interiorul şi în exteriorul organizaţiilor lor. Noi îl numim *Sistem de evaluare a resurselor umane* sau *Sistem de informare asupra deţinătorilor de risc.* În esenţă el îi ajută pe directori să monitorizeze starea tuturor deţinătorilor de risc folosind studii de profil asupra oamenilor şi a organizaţiilor precum şi propriile lor capacităţi de diagnostic şi discernământ.

De exemplu, acum câţiva ani, conducerea superioară a unei importante reţele hoteliere ştia că are probleme: profiturile se diminuaseră, productivitatea scăzuse, moralul era la pământ. Ei simţeau un curent subteran de insatisfacţie dar nu puteau pune degetul pe cauză. Nu aveau nici o informaţie concretă pe care să-şi bazeze o decizie. Ne-au chemat pe noi pentru consultanţă, sperând la o soluţie rapidă.

Dar studiul de evaluare a organizaţiei a arătat că oamenii lor nu erau pregătiţi; nu ştiau exact ce dorea managementul ca ei să facă, nici cum să facă. Studiul a identificat mai multe domenii în care angajaţii simţeau nevoia unei îmbunătăţiri: eficacitatea sistemelor şi a resurselor umane, conducerea, climatul din organizaţie, mediul de lucru, relaţiile între departamente. Directorii au considerat că datele obţinute sunt atât de preţioase încât au decis să facă un astfel de studiu în fiecare an.

În altă situaţie, directorul general al unei companii considera că el şi compania sa pun foarte mare accent pe oameni. Dar când a făcut o evaluare a descoperit că oamenii din întreaga companie nu aveau sentimentul că îşi dezvoltă cariera, nu le era clară linia carierei lor, nu aveau idee de ce ar însemna pentru ei maximum de randament. Ca urmare, majoritatea directorilor căutau de lucru la alte firme sau se gândeau să facă acest lucru. Aflând de sentimentele lor, preşedintele a reuşit să remedieze situaţia înainte să se ajungă la pierderea unor oameni importanţi. Pentru el, studiul a dat la iveală un periculos „unghi mort".

Pentru a şti ce se întâmplă cu toţi deţinătorii de risc din organizaţia voastră trebuie să monitorizaţi: 1) *oamenii* (percepţiile, motivaţiile, valo-

rile, deprinderile, capacităţile şi talentele lor); 2) *latura formală a organizaţiei* (mediul fizic, tehnologia, strategia, structura, politicile şi procedurile); 3) *latura informală a organizaţiei* sau cultura ei (valorile şi normele rezultând din interacţiunea oamenilor cu organizaţia). Deşi strângerea acestor date cere timp, dacă este corect realizată ea va oferi o imagine corectă asupra a ce se întâmplă în interiorul organizaţiei.

- *Sistemul oamenilor.* Sistemul oamenilor include sistemul interior al fiecăruia. Percepţiile şi sentimentele oamenilor le influenţează comportarea. Când diagnosticaţi punctele forte şi punctele slabe ale oamenilor, adunaţi cât mai multe date posibil. Referinţele de serviciu ale fiecăruia ne pot spune câte ceva, dar directorii trebuie să completeze datele de acolo cu discuţii între patru ochi, întâlniri de grup, şedinţe cu uşile deschise, sisteme de înregistrare a sugestiilor, ca şi cu folosirea instrumentelor ştiinţifice care ne dau o imagine mai obiectivă despre ce se întâmplă cu oamenii noştri. În comparaţie cu contabilitatea tradiţională a resurselor fizice şi financiare, sistemul de evaluare a resurselor umane poate părea subiectiv şi prea delicat dar dacă acceptăm că sentimentele au valoare de fapte pentru cei care le deţin şi că aceste fapte le influenţează comportarea în organizaţie, trebuie să recunoaştem că datele umane „delicate" pot fi foarte „dure". Organizaţiile care folosesc sisteme eficace de informare asupra deţinătorilor de risc deţin un enorm avantaj competitiv.

- *Latura formală a organizaţiei.* Când începem să diagnosticăm punctele forte şi punctele slabe ale laturii formale a organizaţiei de fapt ne întoarcem la oameni fiindcă toţi factorii din fundal se află de fapt în valorile, motivaţiile şi percepţiile oamenilor. Latura formală a organizaţiei este abstractă. Poate părea concretă pentru că o putem pune în tabele şi măsura, face contabilitatea vânzărilor şi a costurilor. Dar tabelele, fişele de post, pârghiile de comandă, liniile de autoritate şi canalele de comunicare sunt de fapt doar descrieri abstracte ale lucrurilor. Factorii din fundalul exterior sunt tedinţele economice, sociale, politice şi culturale

generale ale societății. Valorile, motivațiile și percepțiile oamenilor formează aceste tendințe generale. Ele ne spun ce se întâmplă, ce gândesc oamenii și ce este probabil ca ei să facă și gândească în zilele următoare. E important să studiem tendințele generale din industria în care activăm și să stabilim raportul dintre acestea și punctele forte și competențele care sunt numai ale noastre.

Factorii interni reprezintă în esență tradițiile pe care se bazează organizația și valorile fondatorilor, proprietarilor și directorilor companiei. Studiind factorii din fundalul exterior și interior putem vedea cum s-au format strategia și structura organizației și cum s-au creat diversele sisteme, politici și proceduri care reprezintă mușchii, nervii și arterele organizației.

- *Latura informală a organizației sau cultura ei.* Integrând oamenii, și pe noi înșine, în latura formală a organizației – adică mediul fizic, tehnologia, strategia, structura, sistemele – obținem cultura, latura informală a organizației, adică valorile, normele, moravurile și speranțele și presupunerile nescrise.

Când normele laturii informale a organizației sunt în conflict cu standardele laturii formale a organizației observăm relații de adversitate între management și lucrători, între „noi și ei". Într-o cultură caracterizată prin adversitate în mod inevitabil managementul se gândește mai mult să controleze și să direcționeze comportarea oamenilor decât să elibereze potențialul lor spre scopuri de tipul câștig/câștig în care nevoile și interesele oamenilor se suprapun cu cele ale organizației.

Este dificil să definim cultura și încă și mai dificil să o măsurăm, dar o putem simți. Deseori nu putem schimba cultura în mod direct dar putem schimba sistemul nostru personal, caracterul și capacitățile noastre. Împreună cu latura formală a organizației putem întreprinde un număr de lucruri pentru a schimba felul în care se formează echipele, se descriu posturile, se definesc responsabilitățile.

Dacă suntem înțelepți când întreprindem aceste lucruri, putem treptat ajuta la formarea unei puternice culturi de tipul câștig/câștig. Dar dacă nu suntem sinceri și integri și nu facem decât ce le place sau îi liniștește pe oameni s-ar putea foarte bine să creem o cultură mai cinică

şi mai defensivă decât cea pe care încercăm să o îmbunătăţim. Exact aşa cum organismul creează mecanisme defensive pentru a-şi păstra starea de bine, tot aşa poate reacţiona şi o cultură. Deşi nu ne putem îmbunătăţi sănătatea direct şi imediat, o putem serios îmbunătăţi urmând, de-a lungul unei perioade, un număr de legi naturale ale sănătăţii. Tot aşa, dacă urmăm principiile corecte – cinste, relaţii umane, resurse umane, semnificaţie – şi integrăm acele principii în structură şi în sisteme, putem influenţa foarte mult cultura.

Cu cât preferăm abordarea lentă, ştiinţifică, a adunării şi diagnosticării datelor despre ce se întâmplă în interiorul organizaţilor, cu atât ezităm mai mult în faţa variantei de a acţiona rapid, de a arunca balastul şi de a pune în ordine totul, oameni şi lucruri. În schimb începem să facem efortul de a cultiva acea maturitate, tărie de caracter şi acele abilităţi necesare ca noi să devenim catalizatorii îmbunătăţirii culturii noastre. Ne dăm seama că nu mai putem proceda prin a furniza şi superviza metode dacă dorim ca oamenii să fie responsabili pentru rezultate. Începem să stabilim cu oamenii acorduri câştig/câştig, motivându-i să-şi cultive anumite abilităţi şi trăsături de caracter solicitate de munca lor şi permiţându-le să exercite autocontrolul în termenii acordului. Creem structuri şi sisteme de sprijin şi le cerem oamenilor să răspundă regulat pentru rezultate.

Toate acestea cer timp, răbdare, autodisciplină. Va fi nevoie de interacţiunea cu ceilalţi pentru a crea echipe şi pentru a identifica scopuri pe care le înţeleg toţi cei implicaţi. Aceste procese pot fi dificile şi solicitante dar pe termen lung ele nu sunt atât de riscante şi solicitante şi nu cer la fel de mult timp ca şi „operarea pe întuneric", în absenţa datelor corecte despre cea mai importantă resursă a noastră, oamenii.

## CÂT DE EFICACE E SISTEMUL VOSTRU?

Principalul motiv pentru evaluarea resurselor umane şi pentru crearea unor sisteme de informare asupra deţinătorilor de risc este lucrul mai eficace cu oamenii, cu angajaţii voştri şi cu ceilalţi deţinători de risc: furnizori, clienţi, investitori, etc. Factorii de decizie trebuie să vadă o imagine echilibrată şi să primească informaţii în moduri neagresive.

Multe programe de evaluare eşuează fiindcă directorii nu îi implică pe oamenii care furnizează feed-back-ul în planificarea acţiunilor şi în rezolvarea problemelor pe baza acestui feed-back. Când primeşti de la oameni un bun feed-back, trebuie să acţionezi pe baza lui. Deseori e nevoie de un agent exterior sau de un consultant intern, de un catalizator care să aducă energie, experienţă, disciplină, în procesul de rezolvare a problemelor.

Procesul clasic de rezolvare a problemelor cuprinde opt etape:

1. Strângerea datelor
2. Diagnosticarea datelor
3. Selectarea obiectivelor şi stabilirea priorităţilor
4. Crearea şi analizarea alternativelor
5. Selectarea uneia dintre ele (luarea unei decizii)
6. Planificarea etapelor acţiunii pentru îndeplinirea acelei decizii
7. Implementarea planului
8. Studierea rezultatelor prin compararea cu obiectivele

Apoi se revine la prima etapă.

În schimb, evaluarea resurselor umane începe şi sfârşeşte deseori cu strângerea datelor. S-ar putea să şi diagnosticăm puţin, deseori fără pregătire şi fără instrumente. Şi apoi facem încercări şi eşuăm în eforturile noastre de a dezvolta obiective pe baza diagnosticului nostru, de a gândi prin alternative, de a lua decizii şi de a le implementa.

Când facem o evaluare sau un studiu creem speranţa că datele rezultate vor fi folosite în scopul de a lua decizii. Când nu se realizează rezolvarea problemelor pe baza feed-back-ului oamenii sunt dezamăgiţi în speranţele lor. Mai mult, dacă managementul şi structura, sistemele şi stilul organizaţiei continuă să sprijine datele contabile, cultura devine cinică faţă de studii asupra opiniilor şi atitudinilor.

Factorii de decizie, la rândul lor, pot să-şi piardă entuziasmul văzând efectele negative. Aşa că se întorc la vechiul stil, la siguranţa datelor incomplete şi la rezolvarea efectelor mai degrabă decât a cauzelor şi a imaginii complete.

Atunci contabilitatea înlocuieşte evaluarea resurselor umane pentru că pare concretă, precisă, ştiinţifică, sistematică, obiectivă, definitivă în vreme ce evaluarea resurselor umane pare impalpabilă, subiectivă, im-

precisă, maleabilă, nebuloasă, încurcată, cam cum e cutia Pandorei. Instrumentele de evaluare pot fi la fel de precise, concrete şi obiective ca şi contabilitatea dar în ultimă instanţă toate sistemele de evaluare şi de informare sunt subiective pentru că se bazează pe anumite presupuneri.

Oricine înţelege rădăcinile contabilităţii ştie că e foarte subiectivă; ea are doar aparenţa obiectivităţii. Dar dacă facem comparaţie între datele aşa-numite obiective şi datele omeneşti, „impalpabile", „subiective", numerele câştigă întotdeauna. De aceea folosim date pe computer la concursuri de frumuseţe şi la decernări de premii: pentru a da aparenţa obiectivităţii când de fapt judecăţile sunt subiective.

Obiectivitatea nu înseamnă decât mai multe opinii. Când am lucrat în consiliul de administraţie al unei importante universităţi spuneam că trebuie să organizăm admiterea studenţilor pe baza calităţilor lor de conducător. Răspunsul era „Nu, nu putem. Cum să spunem părinţilor „Fiul dumneavoastră nu a fost admis pentru că nu are potenţial de conducător"?" aşa că luam în consideraţie notele şi rezultatele de la teste fiindcă aceste criterii „obiective" dădeau rezultate mai previzibile.

Afacerile şi industria au aceeaşi problemă: cum să evalueze oamenii de la conducere într-un mod care să asigure succesul? Dacă avem management puternic şi conducere slabă cum corectăm dezechilibrul? Avem evaluări care se ocupă de selectare şi angajare dar majoritatea acestor instrumente nu fac decât să ofere vagi orientări. Ele nu pot testa motivaţia oamenilor, care este elementul esenţial în îndeplinirea sarcinilor.

Recent am citit că există acum şapte feluri de inteligenţă care se pot măsura. Doar unul dintre acestea şapte – indexul verbal-matematic-logic – este folosit pentru determinarea IQ-ului. Dar există alte şase – kinestezic, spaţial, interpersonal, intrapersonal, creator şi estetic – care pot fi acum măsurate. Iar cercetările arată că teoretic fiecare persoană ia cel mai bun punctaj la cel puţin una dintre aceste şapte categorii.

Unul dintre avantajele folosirii unei evaluări (precum Profilul celor şapte deprinderi, elaborat de noi) pentru măsurarea capacităţilor personale este că se obţin date înainte şi după test. Pentru cei care urmează cursurile noastre de pregătire „sediul" controlului se mută din exterior în interior. Astfel de pregătire mai creează şi un efect de halou, adică

dacă se fac măsurări și înregistrări oameni au tendința de a dori să se prezinte cât mai bine. Într-adevăr, ceea ce se măsoară tinde să se îmbunătățească.

Un posibil dezavantaj pe termen scurt al cursurilor de pregătire și al evaluărilor poate fi acela că oamenii tind să devină foarte pro-activi și, în timp, formează o subcultură dinamică. Încep să vadă că în viață există opțiuni. Partea bună este că rezultatul net constă deseori într-o mai mare potrivire între oameni și posturile lor, între nevoile oamenilor și cele ale organizației. Unii spun „Știi, s-ar putea să pierdem câțiva oameni dacă începem să punem întrebări." Dar dacă nu există o bună potrivire între oameni și posturile lor, de obicei este contraproductiv ca ei să se afle acolo unde se află. Oricum, dacă se compară date concrete și pe termen scurt cu date impalpabile și pe termen lung, datele concrete și pe termen scurt vor câștiga întotdeauna. Sănătatea și bunăstarea găinii nu mai sunt luate în considerație când oamenii caută ouăle de aur.

## ÎNCEPEȚI SĂ EVALUAȚI CLIENȚII

Pentru a institui practica evaluării resurselor umane ar trebui să începeți cu un sistem de informare asupra clienților. Dar nu neglijați nici ceilalți deținători de risc, inclusiv deținătorii de acțiuni. Într-o lume în care companiile sau pachetele majoritare de acțiuni sunt preluate prin influență sau prin forță, dacă nu evaluați acești deținători de risc înseamnă că deschideți ușa necazurilor. Dacă nu faceți regulat apel la un sistem de informare care să se ocupe de toți deținătorii de risc este foarte probabil că organizația voastră nu va supraviețui în fața competiției.

Acest mesaj începe încet-încet să fie înregistrat. Am discutat odată cu niște ingineri, care sunt obligați să folosească partea stângă a creierului lor pentru a lucra cu tehnici și tehnologii. Le-am spus așa: „Problema voastră principală sunt oamenii și nu puteți rezolva problemele legate de oameni cu o mentalitate legată de lucruri." Au fost șocați să audă o astfel de formulare dar au fost de acord.

Dacă voi puneți accent pe producția pe termen scurt oamenii voștri vor dori numai sisteme de informare financiară, deși acestea servesc în

special proprietarilor şi managerilor care vor răspunsuri la întrebări precum „Cum sunt vânzările?", „Care este reţeaua?", „Care este profitul pe dolar investit?", „Care sunt dividendele mele?", „Cum pot să-mi menţin stilul de viaţă?", „Cum pot obţine venitul sau creşterea pe care le doresc?". Deseori ei nu îşi dau seama că profiturile lor pe termen lung ar fi mai mari dacă între toţi deţinătorilor de risc ar exista o armonie ecologică.

Proprietarii vor numai sisteme contabile iar managerii se conformează proprietarilor. Angajaţii sunt un mijloc pentru a atinge un scop fără a obţine prea mult respect – asta până când ajungem în situaţia de a face faţă concurenţei multor companii japoneze ai căror directori au învăţat să mobilizeze, să energizeze şi să preţuiască oamenii de la toate nivelurile. Din acest moment îi ascultăm pe angajaţi pentru că de ei depind multe lucruri. Ei sunt cei care au de-a face cu clientul.

Scopurile evaluării resurselor umane sunt continua îmbunătăţire a calităţii, consolidarea echipelor şi progresul individual deşi, bineînţeles, chiar şi oameni care primesc un oarecare feedback se pot împotmoli sau plafona. Atunci ei se retrag spre o zonă de comfort şi devin aroganţi, leneşi, laşi. Refuză să privească în faţă anumite realităţi pentru că reflectarea în oglindă e prea fidelă şi nu vor să se vadă despuiaţi. Preferă să se vadă îmbrăcaţi cu poziţie, putere, mantii de respectabilitate. A fi despuiat înseamnă a fi vulnerabil.

Trebuie să fii un director general excepţional ca să te supui de bună voie scrutării din exterior şi să institui sisteme de informare care te fac răspunzător faţă de ceilalţi deţinători de risc.

Un astfel de director general este Ken Melrose, director general la Toro. El a pus un grafic pe uşa biroului său pentru că vrea ca oamenii să vadă cum se apropie de anumite obiective. Măsurând şi alcătuind un grafic al prestaţiei sale, el se face răspunzător şi se motivează ca să se îmbunătăţească.

Dacă măsori şi afişezi ceva, vei îmbunătăţi acel ceva. Doctorii folosesc acum bio-feedback-ul pentru a-i evalua pe pacienţii în stare critică. Am auzit că un doctor a pus un monitor de feedback pe tavan, cu o săgeată care arată spre „viaţă sau moarte", exact deasupra capetelor pacienţilor. Pacienţii nu fac decât să se uite la el dar obţin informaţii serioase despre ce se întâmplă în interiorul trupurilor lor. Folosind

feedback-ul ei pot începe să controleze procese din trupurile lor care aparent sunt incontrolabile.

În esență asta se întâmplă cu multe companii americane. Ele primesc feedback din partea pieței care le spune „Se apropie moartea" sau „S-ar putea să te stingi și ar fi mai bine să faci ceva".

E mai ușor de suportat umilirea prin cuvinte decât prin forța imprejurărilor. Cu toate acestea puțini oameni acceptă să se supună unui proces de evaluare dacă nu fac parte dintr-un program sau dintr-un grup. Unii oameni foarte motivați în sinea lor, care au multă siguranță interioară, ar putea cere, neoficial, feedback despre eficacitatea lor.

Ironia este următoarea: cu cât unei persoane îi pasă mai mult de ce cred oamenii, cu atât mai puțin își poate permite să îi pese pentru că e prea vulnerabilă față de acest lucru. Așa că evită să obțină aceste date. Cum e posibil să riște să afle ce gândiți voi despre el? Dacă îl respingeți? Ce se va întâmpla?

Se poate întâmpla și opusul. Cu cât o persoană are mai puțină nevoie să îi pese de ce cred oamenii, cu atât mai mult îi pasă, pentru că nu de la oameni ne vine siguranța. Ea vine din interiorul nostru, de la consecvența noastră față de sistemul nostru de valori. Și dacă punem preț pe a fi eficace cu ceilalți ne vom adapta stilul, abilitățile, părerile. Ne vom obține siguranța din interior și eficacitatea din afară.

Companiile și oamenii care caută și folosesc feedback obiectiv despre prestația lor dețin de obicei securitate internă. Și sunt mai umili, mai deschiși, mai doritori să învețe și să se adapteze. Unii ar putea spune că sunt naivi fiindcă sunt moi și maleabili. Dar dacă își bazează securitatea pe surse interne invariabile își pot permite să fie vulnerabili și flexibili la suprafață.

Într-o scenă din filmul *Roger și cu mine* vedem o femeie care vorbește tot timpul și astfel omoară un iepure prin pisălogeală. Este simbolul a ceea ce se petrece în multe corporații și în multe profesiuni. În învățământ, medicină, contabilitate, asigurări, edituri, avocatură, mulți oameni se gândesc la alternative pentru că și-au pierdut încrederea în același lucru, pe care îl știu de atâta vreme. Cele mai importante industrii din această țară sunt foarte vulnerabile pentru că nu au știut să asculte prea mult. Vechile structuri și sisteme funcționează încă, dar

venerabilele ziduri s-ar putea prăbuşi dacă cineva ar umbla prin oraş suflând în trompetă.

## PATRU NIVELURI DE ÎMBUNĂTĂŢIRE

Ca să investească în sistemul de informare asupra deţinătorilor de risc, un director trebuie să creadă în paradigma îmbunătăţirii continue la patru niveluri: personal, interpersonal, managerial, organizaţional. Toate patru sunt necesare. Acela pe care îl neglijaţi va avea un efect negativ, de domino, asupra celorlalte şi va dărâma castelul din cărţi de joc.

Dacă noi nu suntem demni de încredere, cum putem avea încredere la nivel interpersonal? Şi dacă nu avem încredere la nivel interpersonal, cum îi vom împuternici pe ceilalţi cu sentimentul răspunderii pentru rezultate? În această ţară, stilurile de management bazate pe control vin din încrederea redusă. Iar aceasta vine din prea multă duplicitate, ipocrizie, inconsecvenţă. Oamenii care îşi creează probleme prin faptele lor nu le pot rezolva cu vorbele lor. Strategiile atât de populare ale autoconvingerii, vizualizării, susţinerii sunt necesare dar insuficiente. Este nevoie de un real angajament la toate cele patru niveluri.

S-ar putea să aveţi nevoie şi de diferite feluri de evaluare a resurselor umane. La un capăt al scalei se află formulele sistematice, ştiinţifice şi formale; la celălalt se află întrevederile semnificative între patru ochi, studiile intermitente, ascultarea plină de empatie, crearea contului bancar afectiv. Folosiţi atât sistemele formale cât şi cele neformale, inclusiv sistemele care încurajează sugestiile şi exprimarea deschisă a opiniilor, sistemul uşii deschise, al unui „avocat al poporului" rezident în organizaţie, sondajele ştiinţifice regulate. Faceţi o politică din faptul că nimeni nu este promovat dacă nu primeşte note mari la aceste aspecte, nu numai de la superiorii şi egalii săi ci şi de la subalternii săi.

S-ar putea ca intuiţia să vă spună că feedback-ul dintr-un domeniu nu este chiar atât de corect. Dar fiţi atenţi să nu aruncaţi şi copilul odată cu apa. Nu contestaţi datele doar pentru că nu vă plac. E tentant să spuneţi „Proştii ăia de acolo nu ştiu ce spun" şi apoi să faceţi propriile voastre cercetări empirice.

Într-o cultură deschisă, caracterizată de încredere, puteți obține date corecte într-o singură după-amiază folosind un studiu intermitent. Problema este că aceste studii neformale nu sunt la fel de legitime și de puternice și nu au același nivel de sofisticare; de aceea s-ar putea ca oamenii să nu le dea aceeași atenție. Datele trebuie să fie nu numai corecte ci și prețuite de cei cărora li se adresează.

Feedback-ul corect trebuie să fie foarte prețuit. Și pentru cel aflat în afara funcționării zilnice a unei companii și pentru cel total cufundat în această funcționare e greu de știut ce se petrece cu adevărat. Rezultă că e nevoie de un bun feedback. Altfel veți afla prea târziu veștile, veți fi izolați, nu veți ști ce se petrece cu adevărat. Oamenii vă vor spune ce vreți să auziți și acest lucru vă va plăcea. Nu veți dori să vă luptați cu toate problemele. S-ar putea chiar să dezvoltați propriile voastre rețele de informare, ceea ce de obicei este ceva empiric, dar voi veți crede că e mai sigur să afli doar de la câțiva oameni.

În unele companii oamenii sunt recompensați pentru participarea la evaluări, chiar dacă ele dau veşti proaste. E foarte sănătos să includeți procesele potrivite în operațiunile voastre și principiile corecte în constituțiile voastre. Dacă nu aveți un sistem complet de informare și un sistem sigur de întărire, declarația scopurilor va însemna doar o platitudine. Pentru că în cele din urmă stilul managerial va determina structura și sistemul.

Sistemele de informare asupra deținătorilor de risc dau consistență unei declarații a scopurilor și o transformă într-o constituție, legea supremă a locului, pentru că adunați date despre ea, o consultați regulat, rezolvați probleme, planificați acțiuni și recompensați oamenii pe baza ei.

În „Analogia peșterii" Platon vorbește despre oameni care se întorc cu fața sau cu spatele spre lumină trăind cu grade relative de întuneric și de lumină, de greșeală și de adevăr. Oamenii nu vor să înfrunte adevărul sau lumina până când piața nu le impune acest lucru, până când nu mai au practic altceva de ales și trebuie să caute feedback-ul și să acționeze în consecință în mod regulat. Ei preferă să trăiască și să muncească în întuneric relativ, într-o zonă de comfort sau într-o nișă protejată în care pot trăi cu o marjă de eroare de 30%. Dar în competiția la nivel mondial nu mai e deajuns. Ei ar putea supraviețui

temporar în industria lor sau pe piaţa lor specifică, dar dacă vor un avantaj pe termen lung faţă de competiţie trebuie să se îmbunătăţească.

Odată ce obţineţi informaţii, aveţi tendinţa să le folosiţi. Când există suficienţi oameni informaţi, conştiinciozitatea creşte şi energiile sunt eliberate. Cu cât conştiinciozitatea este mai mare, cu atât se dezvoltă mai mult voinţa politică, naţională şi socială. Atunci, pentru conducătorul care se bazează pe principii, informaţia devine putere, puterea voinţei colective de a îndeplini misiunea organizaţiei.

Capitolul 23

# LUCRĂRI FINALIZATE DIN PARTEA PERSONALULUI

Când lucrează cu organizaţii care se împotmolesc în sedinţe şi comitete, îi sfătuiesc pe directori să folosească principiul corect şi verificat cunoscut sub numele de „lucrări finalizate din partea personalului".

Managementul eficace al resurselor umane începe cu delegarea eficace, cu folosirea în cel mai bun mod posibil a timpului şi talentelor oamenilor. Deseori delegăm din necesitate: pur şi simplu avem mai mult de lucru decât putem face singuri.

Gândiţi-vă la exemplul clasic cu Moise şi Ietro. Moise era epuizat pentru că încerca să facă el singur tot ce era nevoie pentru copiii lui Israel, să judece toate pricinile, mari şi mici. Socrul lui, Ietro, a văzut aceasta şi l-a sfătuit: „Ce faci tu nu e bine. Cu siguranţă vă veţi epuiza, tu şi acest popor care e cu tine, fiindcă ce faci tu e prea greu pentru tine. Nu eşti în stare să îl duci singur la capăt."

Ietro l-a sfătuit atunci pe Moise să facă două lucruri. Mai întâi, Moise trebuia să îi înveţe pe oameni principiile pe care se bazau judecăţile lui pentru ca ei să nu mai trebuiască să vină la el ca să hotărască în fiecare pricină. Ei se puteau gândi la principii şi rezolva problemele singuri până la capăt. A-i învăţa pe oameni principiile şi a avea încredere în ei că le vor aplica este o formă foarte puternică de delegare. Apoi Moise trebuia să aleagă adepţi fideli şi să îi delege pe ei să rezolve pricinile

mici, lăsând pentru el doar problemele de mare importanţă. Amândouă recomandările îi cereau lui Moise să îşi acorde un răgaz pentru a aranja lucrurile şi apoi să îşi asume un risc.

Delegarea cere mai mult timp la început şi mulţi dintre cei care simt că astfel li se cere prea mult pur şi simplu nu îşi vor acorda acest timp pentru a explica, pregăti, încredinţa. Luaţi exemplul managerului care explica de ce el încă mai face lucruri pe care le-ar putea face angajaţii lui: „Eu fac treaba într-un timp mai scurt decât acela care mi-ar trebui ca să explic. Şi o fac şi mai bine." Cu toate acestea, curând el acumulează atâtea lucruri de făcut încât simte că are şi mai puţin timp să delege sau să explice şi să pregătească.

Mulţi directori ajung la acelaşi raţionament. „De câte ori deleg pe cineva să facă ceva, lucrul acela nu este făcut; sau dacă este făcut, e făcut prost şi trebuie să îl refac eu însumi, aşa că de ce să mai deleg? Îmi ia mai mult timp." Dar ajung să ducă nişte vieţi hărţuite, lucrând paisprezece ore pe zi, neglijându-şi familiile şi sănătatea, subminând vitalitatea întregii organizaţii. Pur şi simplu trebuie să delegăm pentru a creşte cantitatea de timp la dispoziţia noastră pentru rezolvarea chestiunilor de mare prioritate. Timpul pe care îl cheltuim delegând este, pe termen lung, timpul pe care l-am economisit cel mai bine.

Bineînţeles, a lucra prin alţii presupune riscul de a vedea că lucrurile sunt făcute altfel şi uneori greşit. În loc de a judeca el însuşi direct, Moise a trebuit să aleagă şi să pregătească oameni, să îşi pună încrederea în ei, conştient fiind că s-ar putea ca ei să nu procedeze aşa cum ar fi procedat el, şi chiar să facă greşeli. Deseori directorii care nu sunt dispuşi să delege mai mult decât chestiuni de rutină au încredere mai ales în propria lor judecată şi în propriul lor mod de lucru. Raţionamentul lor este acesta: „Modul meu de lucru m-a adus unde sunt acum. De ce să îl schimb? De ce să mă cert cu succesul?"

Într-adevăr, unii au o extraordinară capacitate de muncă şi abilităţi deosebite şi pot avea rezultate uimitoare fără să delege responsabilităţile importante. Dar oamenii şi organizaţiile nu se dezvoltă prea mult în absenţa delegării şi a lucrărilor finalizate din partea personalului, fiindcă sunt limitate de capacităţile şefului şi reflectă atât punctele forte cât şi slăbiciunile acestuia.

În procesul de delegare managerii eficace stabilesc cu fiecare angajat un acord câştig/câştig asupra îndeplinirii sarcinilor. O linie directoare importantă este principiul lucrărilor finalizate din partea personalului.

## PRINCIPIUL: SĂ NU PIERDEM VREMEA

Lucrările finalizate din partea personalului reprezintă una dintre cele mai bune idei rezultate dintr-un model de management care în alte privinţe este militarist şi autoritar. Principiul spune că oamenii trebuie să gândească toată aria unei probleme, să o analizeze pe aceasta în profunzime, să identifice mai multe alternative şi consecinţele fiecăreia şi în final să recomande una dintre alternative.

Această tehnică îi face pe oameni să îşi mobilizeze propriile resurse şi să formuleze o anumită recomandare finală care reprezintă cea mai bună gândire a lor. Apoi un manager nu mai are de făcut decât să aprobe sau să dezaprobe recomandarea. Iar dacă o aprobă nu mai rămâne decât să se implementeze decizia sau planul de acţiune recomandat. În afară de faptul că economisesc timpul managerului, lucrările finalizate din partea personalului îi împiedică pe oameni să piardă vremea în numele sinergiei sau al gândirii în grup sau al lui „Hai să ne întâlnim să discutăm."

Este posibil ca luarea deciziilor în grup să nu elibereze cele mai bune resurse fiindcă în întâlniri uneori oamenii aleg minima rezistenţă şi nu fac decât să discute idei la care de fapt nu s-au gândit bine.

Directorul eficace le cere oamenilor să se gândească bine la probleme şi să facă o recomandare finală. El nu trebuie să intervină în acest proces furnizându-le oamenilor soluţii uşoare şi rapide, chiar dacă ei le cer, ci să aştepte până când ei îşi termină munca. Altfel, el le fură oamenilor propria dezvoltare şi ei îi fură lui timpul. Mai mult, oamenii nu pot fi traşi la răspundere dacă sunt scoşi din joc în mijlocul procesului de strângere de date sau de luare a deciziilor.

În acest proces directorul trebuie să dea dovadă de mare înţelepciune. Lucrările finalizate din partea personalului nu sunt un panaceu şi nici nu sunt aplicabile în toate situaţiile. Există loc şi pentru

brainstorming, în fazele incipiente ale unui proiect, ca şi pentru consensul sinergic.

Dar principiul de a-i face pe oameni să-şi pregătească bine contribuţia înainte de a se prezenta la discuţii este valabil în majoritatea situaţiilor. El ne fereşte de oameni care vin cu idei pe jumătate pregătite şi care nu au depus efortul de a înţelege problemele şi implicaţiile lor, ca şi de practica foarte răspândită de a ne aduna prea devreme, înainte ca oamenii să se poată pregăti cu propuneri bine gândite.

## ACUM O VOI CITI!

Când Henry Kissinger era secretar de stat se spune că le cerea oamenilor lui să îi aducă cele mai bune recomandări ale lor. Apoi le lua, le ţinea pe masă două zile şi revenea cu următoarea întrebare: „Asta este tot ce puteţi face voi mai bine?"

Ei răspundeau: „Păi nu, am putea să ne mai gândim; am putea să ne documentăm mai bine, am putea prezenta alte alternative şi menţiona consecinţele pentru cazul în care oamenii nu urmează recomandarea noastră."

El spunea: „Bine, atunci continuaţi să lucraţi."

Ei îi aduceau recomandările a doua oară şi se petrecea acelaşi lucru. „Asta este tot ce puteţi face voi mai bine?" întreba Kissinger.

Majoritatea oamenilor cunosc defectele prestaţiei lor, aşa că principiul lucrului cu tot personalul le dă responsabilitatea de a-şi identifica propriile defecte şi de a le corecta sau cel puţin de a sugera unele măsuri de rezolvare a acelor defecte.

Invariabil, personalul lui Kissinger identifica unele defecte minore. Apoi el le spunea să mai lucreze, să îmbunătăţească, să întărească, ceea ce ei făceau.

Ei îi aduceau propunerile a treia oară. Iar el spunea a treia oară: „Asta este tot ce puteţi face voi mai bine? Acestea sunt recomandările voastre finale? Nu se mai poate îmbunătăţi nimic?"

Ei răspundeau: „Ni se pare că e foarte bine, dar poate că am putea face o exprimare mai concisă, o prezentare ceva mai bună."

Ei continuau să lucreze. Aduceau hârtiile încă o dată spunând: „Asta este tot ce putem face noi mai bine. Am gândit totul minuţios, am identificat clar alternativele, consecinţele, recomandările. Am alcătuit şi forma finală a planului de acţiune pentru a putea fi îndeplinit în detaliu. Acum suntem convinşi că puteţi prezenta lucrarea cu toată încrederea."

Atunci Kissinger spunea: „Bine, acum o voi citi."

Această povestire ilustrează faptul că deseori personalul vrea să îşi economisească timpul şi efortul său mai degrabă decât pe ale directorului. Totuşi timpul lui este mult mai preţios, un motiv în plus ca directorul să obţină de la oamenii lui forma cea mai cristalizată a gândirii lor.

## MINI COMPACT DISK PLAYER „SONY"

Sony a început să producă compact disc playere pe bază de laser numai ca să învingă concurenţa în ce priveşte scoaterea pe piaţă a primului produs de succes de acest fel şi cucerirea pieţei. Omul direct răspunzător de succesul lui Sony în acest domeniu este Kozo Ohsone, un manager ale cărui concepţii sunt orientate spre consumatori şi care a condus dezvoltarea casetofonului Walkman.

Într-o zi Ohsone s-a dus la laborator, a tăiat o bucată de lemn cam de dimensiunile unui compact disc şi a aşezat-o în faţa inginerilor săi. Pentru a evita sfaturile nedorite din partea conducerii de la vârf, Ohsone nu a spus nimănui din afara laboratorului ce făcea. Apoi a adus nişte ingineri pentru a ajuta la crearea designului fiindcă playerele aveau să fie atât de mici încât cercetătorii trebuiau să ştie în fiecare etapă dacă circiutele minuscule puteau fi produse în masă de către roboţi.

Ohsone le-a spus oamenilor lui că nu acceptă întrebarea „De ce aceste dimensiuni?": „Aceasta era mărimea pe care o doream şi gata." Inginerii de la design şi de la producţie au bombănit dar s-au pus pe treabă şi au terminat proiectul conform cu ce li s-a cerut. Când miniversiunea Sony a ajuns pe piaţă, era de douăzeci de ori mai mică decât playerele iniţiale, de trei ori mai ieftină şi infinit mai atrăgătoare pentru consumatori.

## CUM SE OBȚIN LUCRĂRI FINALIZATE DIN PARTEA PERSONALULUI

Folosiți următorul procedeu în cinci etape pentru a obține lucrări finalizate din partea personalului.

- *Mai întâi oferiți o înțelegere clară a rezultatelor dorite* pentru a instaura contractul psihologic. Este ceea ce Kissinger și Ohsone au făcut atât de bine. Odată ce o persoană deține această înțelegere, ea poate fi lăsată să lucreze independent sau împreună cu alții ca să prezinte la termen recomandarea finală pentru ceea ce ar trebui să fie decizia și care ar fi alternativele în cazul în care directorul dorește să urmeze planul B sau planul C. Dar planul de acțiune trebuie minuțios prezentat. Fiecare detaliu trebuie analizat și finalizat.
- *În al doilea rând, explicați clar ce nivel de inițiativă au oamenii*: dacă trebuie să aștepte până când li se spune, dacă trebuie să întrebe, dacă trebuie să facă recomandarea, să o pună în practică și apoi să raporteze imediat, sau să acționeze independent și să raporteze periodic.
- *În al treilea rând, clarificați presupunerile.* Dacă oamenii au nevoie, într-o fază incipientă, de feedback din partea directorului pentru a se asigura că nu se îndreaptă într-o direcție greșită, ei ar trebui să exprime felul în care înțeleg presupunerile pe care le face directorul înainte să își termine munca. Dacă pentru ei presupunerile nu sunt clare dinainte, ar putea să se îndrepte într-o direcție greșită și să își prezinte recomandările finale cu singurul rezultat că îl vor auzi pe directorul general spunând: „Nici măcar nu ați înțeles premizele și presupunerile pe baza cărora lucram eu."
- *În al patrulea rând, oferiți celor însărcinați să facă lucrările finalizate din partea personalului cât mai mult timp, resurse și acces posibile.* Nimic nu e mai frustrant pentru acești oameni decât să se aștepte de la ei să facă lucrările finalizate și să le lipsească informația și resursele necesare. Dar dacă vă confruntați cu o autentică criză și pur și simplu nu aveți timp să reacționați, comunicați clar aceste condiții personalului vostru.

- *În al cincilea rând, stabiliţi momentul şi locul pentru prezentarea şi trecerea în revistă a lucrărilor finalizate din partea personalului.* Oferiţi oamenilor şansa de a face realmente prezentarea muncii lor.

Repet, acest principiu nu e un panaceu. Este doar un mijloc eficace de a-i motiva pe oameni să gândească pe cont propriu şi să îşi pună munca într-o forma cât mai finisată posibil înainte de a oferi recomandările finale. Din experienţa mea ştiu că cei mai mulţi membri ai personalului consideră binevenită şansa de a studia lucrurile în profunzime şi de a dovedi de ce sunt capabili. Dacă sunt bine executate, lucrările finalizate din partea personalului economisesc timpul tuturor pe termen lung şi asigură o mult mai mare calitate a produselor. Fiindcă acest proces solicită în profunzime inteligenţa şi talentele oamenilor.

## APLICĂRILE PRINCIPIULUI

Iată doar câteva dintre multele aplicări ale acestui principiu.

- *Discursuri şi prezentări.* Investiţi tot timpul necesar pentru îndeplinirea tuturor condiţiilor preliminare astfel încât persoana care trebuie să facă lucrările finalizate din partea personalului să ştie ce resurse sunt disponibile şi să înţeleagă pe deplin care sunt aşteptările. S-ar putea ca directorul să trebuiască să depună un anumit efort până când procesul demarează. Mai ales în ce priveşte discursurile şi prezentările ar fi nevoie ca directorul să lămurească unele lucruri. El ar putea spune: „Acestea sunt aspectele esenţiale pe care vreau să le abordez în acea întâlnire." Sau: „Între timp eu voi face o călătorie. Să revedem recomandările voastre când mă întorc."

- *Dezvoltarea unei acţiuni.* Un director îi poate spune unui membru al personalului în care are încredere: „Te rog să studiezi în amănunt această problemă şi să îmi aduci o propunere precisă cu

ce crezi tu că trebuie să fie planul de lucru şi ce ar trebui să faci tu." Cu alte cuvinte: „Fă dezvoltarea acţiunii pentru mine şi apoi scrie-ţi propriul contract."

Am încercat odată această metodă într-o companie. Am participat şi la şedinţa în care se prezentau rapoartele din partea personalului. Au fost excelente. Însuşi directorul general a fost uimit. Mai târziu mi-a spus: „Niciodată nu mi-am dat seama că ei gândesc atât de profund."

- *Şedinţe reuşite.* Lucrările finalizate din partea personalului nu numai că mobilizează talentul şi inteligenţa elementelor bune ale personalului dar şi ajută ca şedinţele să fie mai eficace. Dacă oamenii au analizat în profunzime o problemă, s-au gândit atent la implicaţii şi la alternative, au formulat recomandarea cu responsabilitate, ei au o contribuţie mult mai puternică în sedinţe.

- *Rezolvarea sinergică a problemelor.* Odată ce aţi identificat problemele-cheie şi aţi stabilit priorităţile, puteţi forma un mic comitet ad hoc căruia să-i cereţi lucrările finalizate din partea personalului.

De exemplu, puteţi descoperi că una dintre problemele importante este comunicarea sau dezvoltarea carierelor sau retribuirea. Adunaţi trei sau patru oameni de la niveluri diferite ale organizaţiei într-un comitet de lucru viabil şi cereţi-le să studieze în profunzime acea problemă şi să formuleze o recomandare de prezentat directorilor: „Recomandăm acest lucru din aceste motive. Iată alternativele, consecinţele, problemele pe care am reuşit să le înţelegem şi cauzele lor." Dacă există sinergie în echipă veţi primi o recomandare puternică reprezentând puncte de vedere diferite. Şi rareori am văzut conducători de companii care să refuze astfel de recomandări.

De asemeni, acest proces îi moderează pe extremişti – cei dizidenţi şi negativişti care îşi promovează doar cele câteva idei fixe ale lor. Odată ce s-au putut exprima liber într-un forum ei şi-au descărcat toată energia negativă. Astfel ei sunt dezarmaţi, moderaţi şi o soluţie câştig/câştig este mai uşor de obţinut.

Un ultim cuvânt de prevenire. Dacă acest principiu nu este integrat cu celelalte se poate crea percepţia următoare: „Cine crede şeful că este? Noi îi facem munca şi tot ce mai trebuie el să facă este să-şi pună semnătura şi parafa." Sau alţii ar putea spune: „Şefului nu-i pasă; nu vrea să se implice deloc în proces."

Dar dacă sunt făcute bine, lucrările finalizate din partea personalului dezvoltă oamenii şi îi ajută pe directori să economisească timp. De asemenea le dă mult mai multă responsabilitate membrilor personalului. De fapt, creşte capacitatea lor de a răspunde, de a alege răspunsuri înţelepte la diferite situaţii.

Capitolul 24

# FACEȚI MANAGEMENT CU EMISFERA STÂNGĂ ȘI CONDUCERE CU EMISFERA DREAPTĂ A CREIERULUI

În organizații, oamenii îndeplinesc de obicei unul dintre cele trei roluri esențiale: producător, manager sau lider. Fiecare dintre acestea este vital pentru succesul organizației.

De exemplu, dacă nu există producători, marile idei și hotărâri nu sunt duse la îndeplinire. Pur și simplu munca nu este făcută. Unde nu există manager, sunt conflicte și ambiguități de rol; toți încearcă să fie producători, lucrând independent, cu prea puține sisteme și proceduri dinainte stabilite. Iar dacă nu există lider, lipsesc viziunea și direcția și oamenii încep să-și piardă din vedere misiunea.

Deși fiecare rol e important pentru organizație, rolul de lider e cel mai important. Fără conducere strategică oamenii ar putea urca „scara succesului" conștiincioși dar ar putea descoperi, odată ajunși pe ultima treaptă, că scara e rezemată de alt zid.

Să privim următoarele exemple istorice:

- *Industria automobilelor.* Cu mai mulți ani în urmă, în ciuda sfaturilor avizate, producătorii americani de automobile au continuat să fabrice mașini mari și care consumau mult. Miopia lor a avut ca rezultat bine-cunoscutul dezastru din care s-au luptat să scape.

- *Industria oţelului.* Marii producători din vechea tradiţie au continuat să lucreze cu furnalele arhaice încercând să facă faţă competiţiei din partea companiilor străine cu tehnologii înalte şi a micilor producătorilor locali care puteau produce oţel de mare calitate la un preţ mult mai scăzut.
- *Semiconductori.* Până la jumătatea anilor '70 companiile americane deţineau practic piaţa mondială a semiconductorilor. În anii de recesiune care au urmat ele au redus producţia şi în 1979 furnizorilor americani le era foarte greu să facă faţă cererii de semiconductori de 16K RAM. De atunci japonezii şi-au întărit prezenţa pe piaţă şi la sfârşitul aceluiaşi an acaparaseră aproape jumătate din piaţă.
- *Bănci.* Majoritatea băncilor importante din S.U.A. îşi văd bilanţurile blocate de către ţările lumii a treia. Ideile convenţionale considerau că acordarea de împrumuturi mari ţărilor în curs de dezvoltare era un excelent mod de a-ţi crea reputaţie în lumea financiară. Directorii de bănci nu au reuşit să-şi dea seama că o combinaţie de instabilitate socială, şomaj crescut şi inflaţie rapidă care se manifestă în majoritatea acestor ţări poate face practic imposibilă rambursarea împrumuturilor.
- *Transporturi.* În industria căilor ferate, managerii au pierdut din vedere rolul lor esenţial – acela de a asigura transportul – şi în schimb au considerat că se află în construcţia de căi ferate. Astfel, în vreme ce ei îşi consumau energiile în construirea de căi ferate mai bune, conductele de ţiţei, aviaţia, camioanele, le-au luat o bună parte din afacere.
- *Evaluare.* Managerii continuă să evalueze aproape exclusiv numai resursele financiare şi fizice şi să neglijeze evaluarea resursei celei mai importante: oamenii.

Putem privi în orice domeniu al strădaniilor omeneşti şi descoperi nesfârşite exemple de oameni căţărându-se până în vârful scării succesului sprijinite de alt zid decât cel care trebuie. Peter Drucker spune că după câţiva ani de la înfiinţarea lor, majoritatea organizaţiilor pierd din vedere rolul şi misiunea lor esenţiale şi ajung să se concentreze pe

metode sau pe eficienţă sau pe a face lucrurile cum trebuie mai degrabă decât pe eficacitate şi pe a face lucrurile care trebuie. Se pare că oamenii au tendinţa de a codifica practici de succes din trecut, de a le transforma în reguli pentru viitor şi de a-şi consuma energia pentru a păstra şi întări aceste reguli chiar şi după ce ele nu se mai aplică. Într-adevăr, procedurile şi practicile tradiţionale mor foarte greu!

## MANAGEMENT SAU CONDUCERE?

Iată de ce rolul liderului este atât de important pentru succesul continuu. Conducerea se ocupă de direcţionare, de a ne asigura că scara e sprijinită de zidul care trebuie. Managementul se ocupă de viteză. Totuşi, dublarea vitezei într-o direcţie greşită este însăşi definiţia prostiei. Conducerea se ocupă de viziune – de a nu scăpa din vedere misiunea – şi de eficacitate şi rezultate. Managementul se ocupă de instalarea structurilor şi a sistemelor pentru obţinerea acelor rezultate. Ea se concentrează asupra eficienţei, a analizei costurilor şi a beneficiilor, asupra logisticii, a metodelor, procedurilor şi politicilor.

Conducerea se concentrează asupra ideilor. Managementul se concentrează asupra rezultatelor. Conducerea îşi trage puterea din principii corecte şi valori. Managementul organizează resursele pentru a servi obiectivelor selectate în vederea producerii rezultatelor.

Desigur, managementul şi conducerea nu se exclud una pe cealaltă; de fapt, se poate spune că tocmai conducerea este cea mai înaltă componentă a managementului. Iar conducerea poate fi la rândul ei împărţită în două componente: una legată de viziune şi direcţionare, valori şi scopuri, iar cealaltă cu inspirarea şi motivarea oamenilor pentru a lucra împreună, cu o viziune şi un scop comun. Unii lideri au viziune dar le lipseşte talentul de a construi echipe. Alţi lideri îi pot inspira pe oameni şi pot construi echipe dar le lipseşte viziunea.

În calitate de constructor de echipe, liderul încearcă să reducă fricţiunile, disfuncţiile, recunoscând în acelaşi timp faptul că într-o echipă care se bazează pe complementaritate forţa rezidă tocmai în diferenţe; astfel, el nu trebuie să încerce să cloneze oamenii sau să îi formeze pe

toţi ceilalţi după propria sa imagine. Câtă vreme oamenii au aceleaşi scopuri, nu e important ca ei să aibă şi aceleaşi roluri. Când membrii echipei se respectă reciproc diferenţele sunt folosite şi sunt considerate puncte forte mai degrabă decât slăbiciuni.

Rolul fundamental al liderului este de a promova respectul reciproc şi de a construi o echipă complementară în care fiecare punct forte devine productiv şi fiecare slăbiciune devine irelevantă. Rolul fundamental al managerului este de a-şi folosi influenţa pentru a multiplica munca şi extinde rolul producătorului. Producătorul îşi suflecă mânecile şi face ce este necesar pentru a rezolva problemele şi a obţine rezultatele.

Este foarte interesant şi instructiv de studiat cât de bine se potrivesc slujbele oamenilor cu stilul sau preferinţa lor personală faţă de aceste trei roluri. De exemplu, unii pot fi într-un post care necesită puţină producţie şi conducere dar mult management, dar stilul sau preferinţa lor personală sunt de a fi producător mai degrabă decât manager sau lider. Nici nu mai e nevoie să spunem că slaba potrivire dintre ce se cere în acel post şi preferinţa personală va fi o sursă de mare frustrare ca şi de critici din partea celorlalţi. Iar dacă deţinătorul unui post are o altă percepţie decât şeful sau egalii săi asupra importanţei relative a acestor trei roluri în cazul particular al postului său, problema lui se complică.

## EMISFERA DREAPTĂ ŞI EMISFERA STÂNGĂ A CREIERULUI

Cercetările asupra creierului ne ajută să înţelegem de ce unii oameni sunt excelenţi producători dar slabi manageri sau mari manageri dar slabi conducători. În esenţă, cercetările arată că un creier e împărţit în două emisfere, cea dreaptă şi cea stângă, şi că fiecare dintre ele este specializată pe anumite funcţii, procesează anumite feluri de informaţii şi se ocupă de anumite feluri de probleme.

Deşi ambele emisfere sunt implicate în procesele logice şi creatoare, cea stângă lucrează mai mult cu logica şi cea dreaptă mai mult cu emoţiile. Cea stângă lucrează cu cuvintele şi cea dreaptă cu imaginile. Cea stângă lucrează cu părţi şi amănunte, cea dreaptă cu întregi şi relaţii între părţi. Cea stângă lucrează cu analiza, ceea ce înseamnă a desfa-

ce în bucăţi; cea dreaptă cu sinteza, ceea ce înseamnă a pune la un loc. Cea stângă lucrează cu gândirea în succesiune, cea dreaptă cu gândirea simultană şi holistică. Cea stângă este legată de timp, adică deţine simţul timpului, al scopurilor şi al poziţiei omului faţă de acele scopuri; cea dreaptă nu depinde de timp, adică poate pierde complet simţul timpului. Cea stângă guvernează partea dreaptă a corpului şi vice versa.

Punând în aplicare aceşti termeni, putem spune că trăim într-o lume dominată de emisfera stângă, în care cuvintele, măsurătorile şi logica sunt conducătoare, iar creativitatea, intuiţia şi simţul artistic sunt deseori subordonate, chiar pedepsite. Acest lucru este în mod special adevărat în legătură cu bărbaţii: stereotipul cultural masculin „macho", combinat cu puternicul accent academic pus pe emisfera stângă, pot deseori nega sau chiar exclude capacităţile creatoare, estetice, intuitive (deseori considerate feminine).

Culturile orientale vorbesc despre două părţi ale naturii omului: yin şi yang. Yin este partea feminină şi yang este cea masculină. S-au scris biblioteci întregi despre acest subiect, inclusiv cărţi despre organizaţii. Multe organizaţii au excelente sisteme manageriale şi de control dar nu au inimă. Altele pot avea inimă dar le pot lipsi mintea, sistemele bune şi controlul.

Filozofii Greciei antice vorbeau despre procesele de influenţare sau de convingere denumindu-le ethos, pathos, logos. În esenţă, ethosul se referă la credibilitatea cuiva, sau la ceea ce eu am numit contul bancar afectiv; pathosul se referă la emoţii şi motivaţii pe care noi aici le vom numi emisfera dreaptă; logosul se referă la procesul de gândire logică – emisfera stângă.

Aplicând această teorie a emisferelor la cele trei roluri principale din organizaţii observăm că rolul managerului ţine mai ales de emisfera stângă iar rolul liderului – de emisfera dreaptă. Rolul producătorului depinde de natura muncii lui. Dacă munca este verbală, logică, analitică, aceasta înseamnă în principal emisfera stângă; dacă munca este mai intuitivă, emoţională sau creatoare, aceasta înseamnă în principal emisfera dreaptă.

Oamenii care sunt manageri excelenţi dar slabi conducători pot fi foarte bine organizaţi şi pot conduce o organizaţie bună, cu sisteme şi

proceduri superioare şi cu descrieri detaliate ale posturilor. Dar dacă nu sunt motivaţi din interior, ei se realizează foarte puţin, pentru că le lipseşte sentimentul, inima; totul este prea mecanic, prea formal, strâns, protector. O organizaţie mai flexibilă poate funcţiona mult mai bine chiar dacă unui observator exterior îi poate părea dezorganizată şi dezorientată. Realizări cu adevărat semnificative se pot obţine doar fiindcă oamenii împărtăşesc aceeaşi viziune, scop, sentiment al misiunii.

Astfel, sugestia mea este următoarea: *faceţi management cu emisfera stângă şi conducere cu emisfera dreaptă.*

Desigur, idealul este de a cultiva abilitatea de a face legături între emisfera stângă şi cea dreaptă; atunci o persoană ar putea discerne tipul de situaţie în care se află şi tipul adecvat de unealtă pentru a o aborda. Dacă cineva ar întreba despre un joc de şah „Care e cea mai bună mutare?" ar trebui să întrebăm mai întâi „Care este situaţia?". Apoi am putea decide care ar fi cea mai bună mutare. Dacă cineva ar întreba „Care e cel mai bun club de golf?" din nou ar trebui să întrebăm mai întâi cum este terenul, cum sunt mingile şi aşa mai departe. Are întâietate capacitatea de a diagnostica corect o situaţie, şi ea poate necesita o bună combinare a abilităţilor celor două emisfere.

Pentru a ajunge la un echilibru funcţional o persoană poate necesita exersarea emisferei mai puţin solicitate. De exemplu, o persoană dominată de emisfera stângă ar trebui să-şi exerseze în mod intenţionat „muşchii" din emisfera dreaptă învăţând să comunice mai mult prin simţuri şi prin imagini vizuale şi să asculte mai mult cu ochii decât cu urechile implicându-se în eforturi artistice şi în latura creatoare a rezolvării problemelor, etc. O persoană dominată de emisfera dreaptă ar trebui să-şi exerseze în mod intenţionat „muşchii" în stare latentă din emisfera stângă prin procese analitice de rezolvare a problemelor, comunicare verbală şi logică, studierea de materiale ştiinţifice şi tehnice despre informatică, drept, contabilitate sau oricare altă ştiinţă aplicată.

Organizaţiile devotate orientării spre date foarte concrete, rezultate, termene scurte, neglijează de obicei o astfel de pregătire a conducătorilor şi de aceea dezvoltă directori „cu jumătate de creier" care rareori îşi găsesc timp, de exemplu, să comunice viziunea şi direcţionarea, să construiască echipe, să dezvolte oameni sau să stabilească întâlniri, cu excepţia situaţiilor de criză.

Dacă problemele de conducere ajung pe ordinea de zi a şedinţelor, ele se află de obicei la sfârşit, la capitolul Diverse. Directorii se ocupă rareori de problemele de conducere fiindcă sunt prea obosiţi de „stingerea incendiilor", de rezolvarea problemelor de producţie şi de management care se află la începutul ordinii de zi.

Nu e de mirare că mulţi indivizi şi multe instituţii ajung să se îndrepte în direcţia greşită, să se afle în jungla greşită sau să se sprijine de zidul greşit. Conducerea strategică poate elimina astfel de greşeli şi readuce lucrurile pe drumul drept.

Un conducător strategic poate asigura direcţia şi viziunea, poate motiva prin iubire şi construi o echipă bazată pe respect reciproc ai cărei membri se completează unii pe alţii dacă este preocupat mai mult de eficacitate decât de eficienţă, mai mult de direcţie şi de rezultate decât de metode, sisteme şi proceduri. În vreme ce toţi producătorii îşi fac loc prin junglă cu toporiştile şi managerii lor le ascut pentru ei, fac orare de mânuit cuţitele şi organizează programe de pregătire pentru mânuitorii de cuţite, un conducător luminat şi curajos trebuie uneori să strige „Ne aflăm în jungla greşită!" chiar dacă se poate aştepta să primească un răspuns precum „Taci! Progresăm!".

Capitolul 25

# PRINCIPIILE CALITĂȚII MAXIME

Anumite principii şi scopuri universale trebuie respectate pentru a obţine calitatea maximă a serviciilor şi a produselor.

Dacă una dintre valorile noastre conducătoare este calitatea maximă, vom fi preocupaţi nu numai de calitatea serviciilor şi a produselor ci şi de calitatea vieţii şi a relaţiilor noastre interumane.

Paradigma calităţii maxime este îmbunătăţirea continuă. Ar trebui ca oamenii şi companiile să nu se mulţumească să stea pe loc, indiferent de succesul pe care îl au. Iar foarte puţini oameni sau companii ar putea să se mulţumească doar cu menţinerea nivelului lor dacă ar primi regulat din partea deţinătorilor de risc un feedback corect despre felul în care îşi îndeplinesc obligaţiile. Calitatea începe cu înţelegerea nevoilor şi a aşteptărilor deţinătorilor de risc, dar în ultimă instanţă ea înseamnă depăşirea acestor nevoi şi aşteptări.

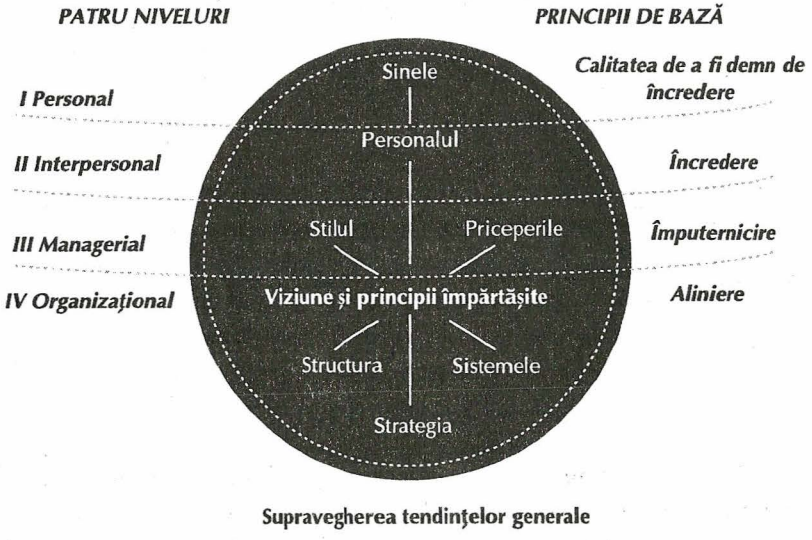
## CELE PATRU DOMENII ALE CALITĂȚII MAXIME

Calitatea maximă este expresia nevoii de îmbunătăţire continuă în patru domenii:

1. Dezvoltarea profesională şi personală
2. Relaţiile interpersonale

3. Eficacitatea managerială
4. Productivitatea organizației

**PARADIGMA PS**
**CELE PATRU NIVELURI ALE**
**CONDUCERII BAZATE PE PRINCIPII**




- *Dezvoltarea profesională și personală.* Întotdeauna mi-a plăcut expresia „Dacă e să fie, depinde de mine".* În realitate, voi și cu mine suntem cheia calității maxime. Este vorba despre ceea ce eu numesc abordarea calității dinăuntru în afară. Dinăuntru în afară înseamnă să începi cu tine însuți, cu paradigmele, caracterul și motivele tale. Această paradigmă necesită deseori schimbări la nivelul persoanei, nu la nivelul personalului.

* În engleză în original: „If it's going to be, it's up to me" – o frază deseori pronunțată astăzi în America *(nota traducătorului)*.

W. Edwards Deming, profetul economiei contemporane, a spus că 90% dintre problemele organizaţiilor sunt probleme generale (sisteme proaste) şi numai 10% sunt probleme de amănunt, cu oamenii. Mulţi manageri interpretează greşit astfel de date presupunând că dacă ei corectează structura şi sistemele (programele), problemele cu oamenii (programatorii) vor dispărea. De fapt doar reciproca este adevărată: dacă corectezi mai întâi cele 10%, celelalte probleme vor dispărea. De ce? Pentru că oamenii sunt programatorii şi ei folosesc structura şi sistemele ca pe expresiile exterioare ale caracterului şi competenţei lor. Dacă vreţi să îmbunătăţiţi programul, lucraţi mai întâi la îmbunătăţirea programatorului; oamenii sunt cei care produc strategia, structura, sistemele, stilurile organizaţiei. Acestea sunt braţele şi mâinile care corespund minţilor şi inimilor oamenilor.

Cheia creării unei organizaţii caracterizate de calitatea maximă este crearea mai întâi a unei persoane caracterizate de calitatea maximă, care foloseşte o „busolă" a adevăratului nord obiectivă şi externă, reflectând legile şi principiile naturale, în opoziţie cu valorile, care sunt subiective şi interne. Să ne gândim de exemplu la oamenii care îşi definesc siguranţa interioară prin a câştiga în competiţii şi a fi comparaţi cu alţi oameni. Ce tip de program de retribuire credeţi că vor proiecta ei? Unul bazat pe ranguri impuse şi pe competiţie internă? Cum este posibil să obţineţi cooperarea necesară calităţii dacă nu recompensaţi decât competiţia?

Directorul departamentului de pregătire al unei importante companii din S.U.A. mi-a spus odată: „Cel mai important câştig pe care l-am obţinut în urma programului nostru de pregătire a fost creşterea eficacităţii fiecărui om: prin îmbunătăţirea lucrului în echipă, a comunicării, a împuternicirii angajaţilor, filialele noastre din străinătate şi-au mărit profiturile cu 90% în primul an!". Un alt director a spus că o conducere bazată pe principii „pregăteşte terenul" pentru seminţele calităţii maxime. Comentariul lui sugerează că fiecare director trebuie să-şi pregătească mintea şi inima pentru un nivel mai înalt de gândire şi capul şi mâinile pentru un nou mod de lucru ca să poată mai apoi rezolva problemele de calitate. Felul în care oamenii gândesc despre slujbele lor poate avea un impact mai mare decât ceea ce ei lucrează efectiv.

Cei care nu consideră calitatea ca fiind principala lor prioritate nu vor reuşi în această epocă dură din economia S.U.A., spun deţinătorii Premiului Malcolm Baldrige. Ei au descoperit că cel mai bun mod de a prezice viitorul este de a-l crea, folosind o busolă pentru orientarea în terenul dificil şi mereu în schimbare. Aplicarea principiilor etern valabile ale eficacităţii vă vor ridica la un nivel mai înalt de gândire şi vă vor da o esenţă echilibrată şi constantă. Dacă abordăm calitatea dintr-un unghi uman armonizăm sistemele cu procesele, eliberăm talentul, creativitatea, energia şi creăm alte câştiguri fundamentale.

Dezvoltarea caracterului şi a abilităţilor este un proces de continuă îmbunătăţire sau progres, o spirală constant urcătoare. Latura personală a calităţii maxime înseamnă maximă consecvenţă faţă de sistemul vostru de valori, iar parte din acesta înseamnă că vă îmbunătăţiţi constant, personal şi profesional.

Principiul lui W. Edwards Deming care se referă la constanţa scopurilor înseamnă că mai întâi avem un scop sau o misiune – o declaraţie a ceea ce suntem şi facem, o viziune a ceea ce putem deveni. Numitorul comun al succesului este un scop puternic, înălţător, care ne dă forţă, inspiraţie, direcţie. Dacă v-aţi stabilit clar în minte acest scop, dacă începeţi cu gândul la rezultatul final, scopul va ghida totul. Va elibera capacităţile voastre creatoare şi astfel veţi face apel la amintiri şi la tot ce se află în subconştient. Începeţi să lucraţi din imaginaţie, nu din amintire. Nu sunteţi limitaţi la sau legaţi de trecut, ci sunteţi conştienţi de posibilităţile nelimitate pe care le conţine viitorul; tiparul vostru mental este profeţia, nu doar istoria.

Îmbunătăţirea continuă înseamnă în esenţă că nu sunteţi niciodată mulţumiţi cu ceva ce este doar pe jumătate bine. Cu siguranţă clienţii voştri nu vor fi mulţumiţi. Iar dacă primiţi de la ei un feedback corect, veţi fi provocaţi şi motivaţi să vă îmbunătăţiţi – fie să vă îmbunătăţiţi, fie să pieriţi.

Multor directori le lipseşte siguranţa interioară de a căuta şi de a primi feedback din partea deţinătorilor de risc fiindcă se simt ameninţaţi de acesta. Totuşi feedback-ul este hrana esenţială a campionilor. Ei primesc în continuu feedback, ascultă şi învaţă din el. Ei îl folosesc pentru a-şi îmbunătăţi performanţele zilnic. Programele de îmbună-

tăţire a oamenilor şi a organizaţiilor se construiesc pe un feedback corect, nu pe date sociale inexacte. În mod ironic, cu cât îţi pasă mai mult de ce gândesc ceilalţi despre tine cu atât mai ameninţat eşti de feedback pentru că oglinda socială încadrează imaginea ta despre tine însuţi şi tot în ea se formează şi siguranţa ta interioară. Oamenii care se comportă ca şi cum nu le pasă de ce gândesc ceilalţi dovedesc că de fapt le pasă prea mult.

- *Relaţiile interpersonale.* Calitatea maximă la nivel interpersonal înseamnă permanente depuneri în contul afectiv pe care îl avem la alţii. Înseamnă a construi în permanenţă bunăvoinţa şi a negocia cu bunăcredinţă, nu cu frică. Dacă creaţi aşteptarea unei continui îmbunătăţiri a serviciilor sau a produselor şi eşuaţi în a o satisface veţi vedea cum se acumulează frica şi pronosticurile negative.

Cultura unei corporaţii, ca şi corpul uman, este un ecosistem de relaţii de interdependenţă care trebuie echilibrate în mod sinergic şi bazate pe încredere dacă vrem să ajungem la calitate. Dacă privim calitatea altfel decât printr-o abordare bazată pe principii la toate cele patru niveluri, eforturile noastre sunt necesare dar insuficiente.

Conturile afective se pot epuiza repede, mai ales când sunt înşelate aşteptările în ce priveşte continua comunicare şi îmbunătăţire. Dacă nu are loc comunicarea, oamenii încep să facă apel la amintirile şi la temerile lor, aduc la suprafaţă scenarii negative şi planifică pe baza acelor scenarii.

În întreprinderi independente precum o căsnicie sau o afacere, depunerile din trecut se vor termina repede dacă oamenii nu fac mereu noi depuneri în contul afectiv pe care îl au la partenerul lor. Când e vorba de vechi prieteni nu avem nevoie să facem multe noi depuneri pentru că avem puţine aşteptări. Putem relua relaţia de unde am lăsat-o şi ea va funcţiona imediat. Mai mult, cu vechii prieteni rareori avem probleme interdependente majore ci doar amintiri fericite. Dar într-o căsnicie, o familie sau o afacere avem de-a face cu probleme majore în fiecare zi iar ele solicită mereu noi depuneri în contul afectiv. Dacă pe unii oameni nu îi îmbrăţişăm de zece ori pe zi, curând ni se va retrage capitalul pentru că depunerile noastre se epuizează repede prin natura lor.

Calitatea interpersonală înseamnă să îi îmbrăţişăm pe cei din jurul nostru de zece ori pe zi – fizic, emoţional, verbal – astfel încât să facem mereu noi depuneri în contul afectiv.

- *Eficacitatea managerială.* Calitatea managerială este baza acordurilor (de parteneriat şi asupra îndeplinirii sarcinilor) de tipul „câştig/câştig", garanţia că aceste acorduri sunt „sincronizate" cu ceea ce se întâmplă în interiorul persoanei şi în interiorul companiei. Aceste acorduri „câştig/câştig" sunt supuse oricând renegocierii, în mod ideal pe o bază sinergică şi nu una de târguire de pe poziţii diferite, şi sunt deschise tuturor evoluţiilor şi vicisitudinilor de pe piaţă. Deci trebuie să existe sentimentul deschiderii în ambele sensuri.

Gândirea de tipul „câştig/câştig" creează lucrul în echipă. Gândirea de tipul „câştig/pierdere" creează rivalitate. Rivalităţile sunt un lucru obişnuit în sistemele bine stabilite în care departamentele îşi dezvoltă o viaţă proprie şi propriile lor mecanisme de supravieţuire. Rivalităţile sunt foarte fireşti când oamenii dispun de resurse limitate; ei consideră că lumea lor profesională este o plăcintă limitată şi treptat îşi dezvoltă abordări „câştig/pierdere". Ei stau şi vorbesc despre „tipii ăia" şi despre ce vor face ei pentru a obţine mai multe resurse interne pentru a-şi construi imperiile lor. Astfel, competitorii noştri cei mai înverşunaţi se află chiar în interiorul propriilor noastre secţii sau departamente. Şi cine are nevoie de competiţie internă când există destulă în exterior, pe piaţă?

Avem nevoie de unitate internă pentru a obţine cooperare de tipul „câştig/câştig", fidelitate faţă de misiune, consecvenţă a scopurilor. Competiţia de tipul „câştig/pierdere" este alimentată de denigrarea altora pe la spate. Dacă aveţi o problemă cu cineva, mergeţi la el, discutaţi problema până la capăt şi apoi treceţi la construirea echipei. Rivalitatea este distrugătoare pentru cultură.

Cei mai mulţi caută calitatea în tehnici, practici şi procese; ei nu îşi dau seama că pentru calitate este nevoie de o explicare cu totul diferită a rolului managementului. Toate marile progrese sunt despărţiri de vechile moduri de gândire. Gândirea care duce la aceste progrese se

obţine nu continuând să privim prin ochelari la munca noastră ci scoţându-ne ochelarii şi examinând lentilele.

Care e diferenţa dintre management şi conducere? Managementul priveşte prin ochelari şi îşi îndeplineşte munca dar conducerea priveşte lentilele şi spune: „Este acesta cadrul corect de referinţă?" Managementul acţionează în interiorul sistemelor şi le face să funcţioneze. Conducerea acţionează asupra sistemelor. Conducerea lucrează cu direcţionarea, viziunea, ţelul, principiile, ideile, formarea oamenilor şi a culturii, acumularea contului afectiv, consolidarea oamenilor. Managementul se ocupă de control, logistică, pricepere. Conducerea se ocupă de idei, managementul se ocupă de rezultate. Mâna nu îi poate spune piciorului: „Nu am deloc nevoie de tine." E nevoie şi de conducere şi de management, şi de pricepere şi de eficacitate.

Puţini pun un accent tot atât de mare pe latura de management al oamenilor din ceea ce spunea W. Edwards Deming ca şi accentul pe care îl pun pe latura tehnică. Dar cum dezvolţi conceptul de lider ca antrenor, ca sursă de ajutor? Cum îndepărtezi frica şi barierele, cum construieşti echipe care funcţionează bine şi între ele, cum consolidezi preţuirea de sine? Latura umană este miezul problemei pentru că oamenii sunt programatorii: ei produc tot restul.

Oamenii trebuie să ştie că managementul oamenilor se face după principii şi că ei sunt îndreptăţiţi la un anumit tratament. Nu puteţi manipula vieţile oamenilor şi nu vă puteţi juca la întâmplare cu pâinea lor fără să faceţi masive retrageri din contul afectiv pe care îl aveţi la ei. Dacă trebuie să reduceţi costurile pentru ca organizaţia să rămână viabilă economic şi competitivă, aveţi grijă să faceţi acest lucru aplicând oamenilor acel anumit tratament la care sunt îndreptăţiţi; altfel vă goliţi contul imediat. Şi odată ce frica a pătruns în cultură, toţi se întreabă ce li se va întâmpla.

Odată, vice-preşedintele unei mari companii mi-a spus:

– Mi-a fost frică în două situaţii în viaţă: prima, când am alergat pe plaja de la Iwo Jima după ce am văzut că două treimi dintre cei din faţa mea fuseseră ucişi.

– Şi a doua oară? am întrebat eu.

– Venind dimineaţa la lucru.

– Cum așa?

– Nu se știe niciodată ce va face președintele. De două ori l-am văzut ostil față de oameni, lăsându-i fără pâine. Asta a generat în mine o asemenea frică încât nu am uitat-o niciodată. Și nu pot să scap de ea. Nu știu niciodată când voi fi eu cel lovit.

Chiar dacă nu încălcați un principiu de bază decât o dată, e posibil să răniți profund o persoană, iar acel eveniment singular va afecta calitatea relației voastre fiindcă oamenii nu știu niciodată când ați putea repeta acel gest.

Este de datoria managementului să realizeze împuternicirea, ceea ce în esență înseamnă „Dați unui om un pește și îl veți hrăni o zi. Învățați-l să pescuiască și îl veți hrăni toată viața." Când îi învățați pe oameni principii, îi împuterniciți să se conducă singuri. Ei capătă gustul de a se gospodări. Voi le-ați încredințat principiile cu care să lucreze; liniile directoare în interiorul cărora să lucreze; resursele pe care să se bazeze; criteriile câștig/câștig de îndeplinire a sarcinilor, după care să fie evaluați; consecințele și recompensele pentru care să lucreze. Când îi împuterniciți complet pe oameni, paradigma voastră despre voi înșivă se schimbă. Voi deveniți slujitori, ajutoare. Voi nu îi mai controlați pe celalți pentru că se controlează singuri. Voi deveniți o sursă de ajutor pentru ei.

Dacă vreți să îi influențați și să îi împuterniciți pe oameni, descoperiți mai întâi că sunt plini de resurse și că au un potențial și capacități vaste nefolosite. Înțelegeți-le scopul, punctul de vedere, limbajul, preocupările, clienții, șeful. Fiți loiali. Nu faceți lucruri care subminează legăturile afective. Mențineți-vă credibilitatea. Împuternicindu-i pe oameni creșteți aria pe care o puteți controla, reduceți supraaglomerarea voastră și scăpați de birocrația inutilă.

Pentru a face împuternicirea e nevoie de mentalitatea abundenței – atitudinea care spune că e destul pentru toți și mai și rămâne, că dacă împarți mai mult primești mai mult. Oamenii care se simt amenințați de succesele altora văd în oricine un competitor. Ei au o mentalitate a sărăciei. Din punct de vedere afectiv li se pare foarte dificil să împartă puterea, profitul și recunoașterea.

- *Productivitatea organizaţiei.* Conducerea proactivă vine din conştiinţa că nu suntem produsul sistemelor noastre, al mediului nostru înconjurător, că aceste lucruri ne influenţează puternic dar ne putem alege reacţia faţă de ele. Proactivitatea este esenţa adevăratei conduceri. Fiecare mare conducător are un nivel înalt de energie şi viziune proactivă, sentimentul că „Eu nu sunt produsul culturii, al stării mele sau al împrejurărilor din viaţa mea; eu sunt mai degrabă produsul sistemului meu de valori, al atitudinilor şi al comportamentului meu, lucruri pe care eu le stăpânesc."

Deming subliniază că întotdeauna calitatea începe de la vârf, conducerea organizaţiei trebuind să fie profund implicată în procesul de implantare a paradigmei calităţii în minţile şi inimile tuturor celor din organizaţie. El observă că o criză în domeniul calităţii este mai importantă decât una a tehnicii şi că soluţia cere o nouă paradigmă, un nou mod de a ne privi rolurile, o transformare a manevrelor management. Calitatea nu înseamnă întotdeauna să faci lucrurile mai bine, ci să le faci altfel.

Sâmburele îmbunătăţirii continue a organizaţiei este rezolvarea problemelor pe baza informaţiilor despre deţinătorii de risc. Cele mai multe organizaţii rezolvă problemele pe baza datelor şi a analizelor financiare. Dar cele mai bune organizaţii din Japonia şi din America primesc constant informaţii de la toţi deţinătorii de risc – de la toţi cei care au o miză în bunăstarea întreprinderii – le ascultă atent până la capăt şi apoi dezvoltă soluţii pe baza acestui diagnostic. De aceea sunt într-o permanentă îmbunătăţire. Dacă paradigma noastră este îmbunătăţirea doar o dată, doar în anumite perioade sau nesistematică, nu ne îndreptăm spre calitatea maximă.

Pentru evaluarea financiară toţi cunosc cele opt trepte: strângerea datelor, diagnosticarea lor, stabilirea obiectivelor, identificarea, selectarea şi evaluarea alternativelor, luarea unei decizii, implementarea ei, studierea rezultatelor prin comparaţie cu obiectivele apoi revenirea la strângerea datelor. Pentru evaluarea resurselor umane deseori ne oprim la strângerea datelor – prima etapă. Puţini ştiu să diagnosticheze datele, nemaivorbind de stabilirea obiectivelor şi problemelor prioritare pe baza diagnosticului şi apoi de planul de acţiune şi de stabilirea criteriilor pentru obiective.

Sistemele de informare asupra deţinătorilor de risc nu sunt instalate în majoritatea organizaţiilor. Bineînţeles, directorii adună ocazional date prin intermediul vreunui studiu, ceea ce nu face decât să trezească speranţe şi să creeze dezamăgiri dacă acest exerciţiu nu are ca rezultat nişte schimbări. Iar data viitoare când vor încerca să adune informaţii se vor lovi de cinism. În aceste organizaţii calitatea este o ţintă ratată şi deseori depinde doar de devotamentul profesional al angajaţilor ca indivizi faţă de îmbunătăţirea calităţii.

Autentica îmbunătăţire a calităţii are loc când directorii încep să rezolve problemele pe baza informaţiilor asupra deţinătorilor de risc. Majoritatea organizaţiilor nu deţin nici măcar instrumentele pentru obţinerea acestor date. Nu folosesc abordarea rezolvării problemelor pe baza resurselor umane; ele folosesc abordarea pe baza relaţiilor umane – „Să fii drăguţ cu oamenii" – ceea ce înseamnă un stil autoritar binevoitor. Aşa că nu se obţine o implicare profundă; de aceea, calitatea maximă devine un program oarecare al companiei şi nu o filozofie şi o valoare pentru fiecare angajat.

Abordarea pe care compania Procter & Gamble o are faţă de calitatea maximă este să îi înţeleagă pe consumatorii produselor lor – de ce au nevoie, ce cer, ce doresc. Acest lucru este pe primul plan şi toate celelalte sunt determinate de el. Următorul pas este să le ofere consumatorilor mai mult decât la ce se aşteaptă ei, să facă un efort în plus, să îi servească, să le ofere produsul îmbunătăţit care să câştige un avantaj competitiv în mintea clienţilor.

Recomandarea mea este ca fiecare organizaţie să-şi dezvolte un sistem de informare asupra deţinătorilor de risc, un sistem de feedback sau o bază de date asupra a ceea ce acţionarii, clienţii, angajaţii, comunităţile, furnizorii, distribuitorii şi alte părţi implicate doresc şi aşteaptă. Dacă este obţinută corect – sistematic, ştiinţific, anonim, folosind eşantioane aleatorii de populaţie – această informaţie va fi la fel de precisă şi de obiectivă ca şi evaluarea financiară. Ar trebui să ne dăm seama dintr-o privire ce progrese înregistrăm cu furnizorii, clienţii şi aşa mai departe. Cred că în cinci ani de acum înainte afacerile care nu fac sistematic şi ştiinţific această evaluare a resurselor umane şi apoi nu rezolvă problemele pe baza acestor date nu vor supravieţui în faţa concurenţei.

Propun ca fiecare organizaţie să dezvolte relaţii sinergice cu furnizorii şi clienţii. Este loc pentru competiţie, dar nu în domeniile în care e nevoie de cooperare. Dacă aparţineţi unui domeniu care necesită munca interdependentă în echipă, faceţi tot ce puteţi ca să eliminaţi competiţia şi să obţineţi sinergia; răsplătiţi-i pe oameni pentru cooperare, pentru lucrul în echipă, pentru că au dat ideile lor cele mai bune. Diversitatea ideilor, nu numai a genurilor sau a raselor, are multă forţă, mai ales când oamenii preţuiesc şi respectă diferenţele dintre percepţii, sentimente, opinii, pregătire.

Puţini practică sinergia fiindcă nu au avut în viaţă modele de sinergie. Ei cred că sinergia este vreo formă de cooperare pasivă sau de compromis; nu au avut o experienţă personală cu o persoană sinergică; nu s-au aflat niciodată într-un mediu sinergic, în care toţi se transformă; nu au avut niciodată relaţii şi parteneriate sinergice cu furnizorii şi clienţii. Deci, în ciuda eforturilor şi a bunelor lor intenţii, nu au atins niciodată calitatea maximă.

## O FILOZOFIE MAXIMĂ

Calitatea maximă este o filozofie maximă, o paradigmă maximă a îmbunătăţirii continue la toate cele patru niveluri. Şi este şi secvenţială; dacă nu o deţineţi la nivel personal, nu o puteţi obţine la nivel organizaţional. Nu le puteţi cere organizaţiilor să se îmbunătăţească dacă oamenii nu se îmbunătăţesc. Aţi putea îmbunătăţi sistemele, dar cum obţineţi în interiorul culturii devotamentul faţă de îmbunătăţirea sistemelor? Oamenii trebuie să crească şi să se maturizeze până la punctul în care pot comunica în scopul rezolvării problemelor care să ducă mai apoi la îmbunătăţirea sistemelor.

Calitatea maximă este o abordare bazată pe principii care a rezultat din tot ce a dat lumea mai bun. În cursurile de pregătire pe care noi le organizăm accentuăm mai mult latura umană decât cea tehnică fiindcă noi credem că originea şi esenţa calităţii maxime este empatia cu clienţii, cu motivele şi cu deprinderile lor în ce priveşte cumpărăturile.

Totul este ghidat de feedback-ul din partea clienţilor – atât interni cât şi externi – şi din partea altor deţinători de risc. Cheia calitatea maximă este să îi ascultaţi pe deţinătorii voştri de risc, să căutaţi mai întâi să înţelegeţi şi apoi să fiţi înţeleşi.

De ce principiul îmbunătăţirii continue nu este implementat mai bine de către indivizi şi organizaţii?

- Mai întâi, nu suferim suficient de tare. Am avut parte de un Pearl Harbour economic (Lunea Neagră) dar în general suntem ca o broască reuşind să stea în apă fierbinte încălzită foarte lent. În zece ani de acum înainte, dacă se continuă actualele tendinţe generale, nu vom fi stăpânii viitorului nostru economic ci vom fi proprietatea altora. De vreme ce trecem printr-o continuă degradare sau deteriorare ne putem aştepta să fim vânduţi unei societăţi mai evoluate. Japonezii sunt cam de două ori mai productivi decât noi iar în domeniul cercetării fundamentale sunt încă şi mai avansaţi pentru că ei folosesc abordarea conform principiului calităţii maxime.
- În al doilea rând, nu vrem să ne schimbăm stilul de viaţă. Ştim că o calitate maximă implică în ultimă instanţă o schimbare a stilului de viaţă dar preferăm să ne gândim la calitate ca la un program sau vreun control de la capătul liniei de producţie în loc să plasăm calitatea *în interiorul* oamenilor de pe linia de producţie. Nu vrem să ne confruntăm cu nişte întrebări dificile: Cum îi vom pregăti pe aceşti oameni? Cum îi vom selecţiona? Cum vom modifica cultura organizaţiei?
- În al treilea rând, chiar şi cele mai bune companii din S.U.A. tind să considere calitatea ca pe un program, un departament. Ea nu este integrată în structura lor, în sisteme, în stiluri şi aşa mai departe.

Calitatea maximă îşi are rădăcinile în principii etern valabile:

- credinţă, speranţă, umilinţă
- muncă, sârguinţă, cercetare, testare
- constanţă, consecvenţă, previzibilitate
- continuă îmbunătăţire şi progres

- feedback bazat atât pe măsurare cât şi pe discernământ
- virtute şi adevăr în relaţiile umane

Fără rădăcini nu obţinem fructe. Fără principiile conducătoare ale calităţii maxime, metodele şi tehnicile singure rareori dau produse, servicii sau relaţii interumane de calitate.

Calitatea îi va conferi oricărui individ sau oricărei organizaţii un avantaj competitiv pe termen lung. Iar dacă ea se află în caracterul individului sau în cultura organizaţiei, nimeni nu o poate copia.

Capitolul 26

# CONDUCEREA PENTRU CALITATEA MAXIMĂ

Mişcarea în direcţia Calităţii Maxime ca model de operare pentru afacerile mici şi mari, pentru industriile producătoare ca şi pentru cele de servicii, creşte într-un ritm exponenţial deoarece calitatea este considerată de cei mai mulţi ca fiind cheia supravieţuirii şi succesului economic al Americii.

În oricare dintre variante ar fi adoptate, principiile şi procesele Calităţii Maxime reprezintă mult mai mult decât o toană trecătoare sau o soluţie rapidă şi la modă pentru suferinţele organizaţiilor noastre. Calitatea Maximă reprezintă cea mai profundă şi mai cuprinzătoare modificare a teoriei şi practicii managementului. Totuşi multe firme din S.U.A. eşuează sau nu reuşesc în totalitate în eforturile lor de îmbunătăţire a calităţii. Frustrările crescânde şi cinismul manifestate de directori, supervizori şi muncitori necalificaţi sunt doar nişte jaloane pe care America le-a lăsat în urmă pe drumul său spre Calitatea Maximă.

Care să fie problema? Pentru mulţi, problema este lipsa unei temelii. Şi care să fie soluţia? De-a lungul anilor clienţii noştri au descoperit că temelia pentru implementarea cu succes a Calităţii Maxime este oferită de Conducerea Bazată pe Principii (CBP). Ei vorbesc despre CBP ca despre „ingredientul care lipseşte", „componenta 'conducere şi oameni'", „liantul care menţine Calitatea Maximă", „infrastructura pe care se

construieşte Calitatea Maximă", sau chiar „catalizatorul care face să funcţioneze Calitatea Maximă".

De ce Conducerea Bazată pe Principii şi Cele Şapte Deprinderi au dat organizaţiilor posibilitatea de a realiza cu succes Calitatea Maximă aşa cum nu s-a mai realizat înainte? Nu e nici o vrăjitorie în acest proces, doar descoperirea a ceea ce W. Edwards Deming a afirmat permanent că este necesar pentru a atinge Calitatea Maximă: implementarea principiilor şi practicilor esenţiale. Orice organizaţie poate face acest lucru.

## CALITATEA MAXIMĂ: PARADIGMA „CONDUCERE ŞI OAMENI"

În mod ironic, elementele principale ale Calităţii Maxime, după cum le-a combinat Deming însuşi, conducerea şi oamenii, s-au pierdut cumva în pădurea calităţii. Directorii corporaţiilor s-au concentrat asupra frunzelor calităţii, adică asupra controlului procesului statistic, şi au uitat de rădăcini, adică de conducere şi de oameni.

Câte companii urmează un program pentru Calitatea Maximă pus la punct prin asamblarea, într-un mod sau altul, a următoarelor elemente?

| | |
|---|---|
| Automatizare | Noi utilaje |
| Muncă serioasă | Eforturi susţinute |
| Repartizarea clară a resonsabilităţilor | Management prin obiective |
| Sisteme bazate pe merit | Salarii stimulative |
| Standarde de muncă | Controlul respectării termenelor |
| Defecte zero | Respectarea parametrilor |
| Grupuri de control al calităţii | Procese statistice |

„Greşit!" spune Deming. „Complet greşit!" nici unul dintre elementele de mai sus nu reprezintă Calitatea Maximă! Dar dacă defecte zero, grupuri de control al calităţii, management prin obiective, controlul procesului statistic, controlul respectării termenelor nu sunt Calitatea Maximă, atunci ce anume este?

Deşi unele dintre aceste elemente pot contribui la Calitatea Maximă (iar altele o subminează), ele în nici un caz nu o asigură. În cele de faţă veţi afla înţelegerea esenţială a ceea ce este Calitatea Maximă şi a modului în care poate fi ea atinsă prin Conducerea Bazată pe Principii. Deming îşi dă seama că de fapt Calitatea Maximă se află în ochii privitorului, că este ce ceea ce agentul de calitate crede că ar fi. Astfel, pentru lucrătorul de pe linia de producţie calitatea poate fi mândria meşteşugului; pentru proprietar – câştigurile în creştere; pentru consumator – pantofii cu preţ rezonabil, comfortabili, care arată bine şi sunt rezistenţi.

Totuşi, în cele din urmă, rezultatul calităţii este acela pe care îl determină consumatorul. Nici un alt deţinător de risc dintr-o afacere – proprietari, manageri, muncitori, furnizori – nu pot supravieţui mult timp dacă ignoră cererile judecătorului calităţii, consumatorul. De aceea toate iniţiativele de calitate trebuie să aibă ca ţintă consumatorul. Calitatea este ceea ce consumatorii consideră că este, prin votul dolarilor sau al yenilor pe care îi dau la cumpărături.

Dar cum să atingi calitatea în judecata consumatorilor? După cum admite Dr. Deming, calitatea, ca rezultat, depinde de calitate ca proces. Iar Conducerea Bazată pe Principii furnizează principiile şi instrumentele de aplicare necesare pentru activarea celor două elemente care sunt cele mai importante în acest proces al calităţii: conducerea şi oamenii.

## TRANSFORMAREA MANAGEMENTULUI

Deoarece Calitatea Maximă este în primul rând o paradigmă (un mod de a privi lumea) care vizează conducerea şi oamenii, Conducerea Bazată pe Principii face parte integrantă din succesul ei. Ceea ce se trece deseori cu vederea în lucrarea lui Deming este premisa ei centrală: cea mai importantă cerinţă pentru oprirea declinului industriei occidentale şi pentru recâştigarea de către America a avantajului său competitiv în industria mondială este „transformarea fundamentală a stilului managementului occidental." Şi care este prima transformare care trebuie să aibă loc? „Ocupaţia managementului nu este supravegherea ci conducerea" – spune Deming." Transformarea necesară a stilului managementului occidental cere ca managerii să fie lideri."

În cartea sa *Ieşirea din criză** el comentează: „Aproape toată această carte este despre conducere. Aproape fiecare pagină formulează un principiu al bunei conduceri sau dă un exemplu de bună sau proastă conducere." Toate cele „14 Puncte" formulate de el vorbesc despre conducere într-o formă sau alta iar scopul lor este de a furniza „baza pentru transformarea industriei americane" ca şi criteriile pentru evaluarea succesului său.

Scopul Calităţii Maxime este de a aduce pe piaţă bunuri şi servicii dezirabile şi permanent îmbunătăţite, la o valoare mereu în creştere, conform judecăţii cumpărătorilor, aducând astfel locuri de muncă şi beneficii altor deţinători de risc din întreprindere. Scopul Conducerii Bazate pe Principii este de a da oamenilor şi organizaţiilor puterea de a-şi atinge obiectivele lor meritorii, în esenţă de a deveni mai eficace în ceea ce fac. Astfel, ea include un context mai larg şi mai cuprinzător decât Calitatea Maximă. Când este aplicată teoriei şi metodologiei Calităţii Maxime, Conducerea Bazată pe Principii dă organizaţiilor posibilitatea de a-şi atinge obiectivele Calităţii Maxime. Când este integrată cu Calitatea Maximă în întreaga organizaţie, Conducerea Bazată pe Principii devine fundamentală pentru succesul ei.

Totuşi Conducerea Bazată pe Principii se aplică şi la indivizi şi familii, oricăror relaţii umane, dându-le posibilitatea de a atinge scopuri meritorii precum mai multă dragoste, pace, armonie, cooperare, înţelegere, devotament, creativitate şi de a deveni mai eficace în toate relaţiile interpersonale şi manageriale – aceasta nedeosebind-o de anumite obiective ale Calităţii Maxime.

## CONDUCEREA PENTRU CALITATEA MAXIMĂ

Care este transformarea fundamentală despre care Deming crede că este necesară pentru a opri declinul industriei occidentale? Managementul trebuie să se schimbe fundamental, să-şi transforme atitudinile, tiparul mental, paradigmele de bază, înainte ca scopul Calităţii Maxime

* *Out of the Crisis*, în engl. în original *(nota trad.)*.

să devină o realitate. El vorbeşte despre felul în care managementul american se priveşte pe sine, rolul său, relaţia sa cu angajaţii şi cu toţi ceilalţi deţinători de risc, în special cu clienţii şi cu furnizorii.

Paradigma actuală a managementului şi conducerii nord-americane este aceea că oamenii sunt lucruri, „valori mobiliare". Dă-le un salariu zilnic bun şi ei îţi vor da o muncă zilnică bună. Relaţiile umane şi teoriile despre resursele umane au adăugat prea puţină substanţă acestei teorii: dacă de asemenea ne purtăm frumos cu oamenii şi le cerem părerea din când în când, ei vor răspunde mai din plin, cu mintea, inima şi cu munca lor, îmbunătăţind astfel rezultatele trudei lor.

Managementul american a susţinut verbal folosirea potenţialului celei mai importante resurse ale sale: oamenii. „Cea mai mare irosire din America este eşecul în folosirea capacităţilor oamenilor", deplânge Deming. Prima transformare fundamentală a gândirii de care are nevoie managementul american este de a dezvolta noi atitudini de bază faţă de demnitatea şi valoarea intrinsecă a oamenilor şi a „motivaţiei lor intrinseci" de a-şi îndeplini sarcinile folosindu-şi la maxim capacităţile.

Managementul trebuie să îi împuternicească pe oameni în sensul cel mai profund şi să îndepărteze barierele şi obstacolele pe care tot el le-a creat şi care învinge şi strivesc devotamentul, creativitatea şi serviciile de calitate pe care în alte condiţii oamenii sunt gata să le ofere. Este dreptul tuturor de a obţine bucurie şi mândrie din munca lor. Şi tocmai practicile manageriale împiedică acest lucru! Pentru a atinge Calitatea Maximă managerii trebuie să devină lideri, împrumutând de la oamenii lor marea capacitate de a contribui cu idei, creativitate, gândire novatoare, atenţia faţă de detalii şi analiza proceselor şi a produselor de la locul de muncă. Cu alte cuvinte, managementul trebuie să devină o conducere care împuterniceşte.

## TEMELIA PENTRU TRANSFORMARE

Teoria Calităţii Maxime dezvoltată de Deming arată „ce" trebuie făcut şi parţial „de ce" trebuie făcut, dar explică prea puţin „cum" se poate face. Conducerea Bazată pe Principii furnizează tocmai această

componentă-lipsă a teoriei Calităţii Maxime: cum să transformi paradigmele oamenilor şi ale organizaţiilor din management reactiv şi orientat spre control în conducere orientată spre împuternicire?

Cele „14 Puncte" ale lui Deming sunt mai mult decât o listă de lucruri de făcut pentru a atinge Calitatea Maximă. Aceste puncte se integrează între ele, sunt interdependente şi holistice. Ele trebuie privite ca un sistem de paradigme, procese şi proceduri legate între ele, un cadru complet de management şi conducere fasonat pentru a atinge maxima calitate şi eficacitate a produselor şi serviciilor din partea oamenilor care constituie întreprinderea.

Cele Şapte Deprinderi, elemente-cheie ale Conducerii Bazate pe Principii, reflectă principiile fundamentale şi etern valabile ale interacţiunii umane eficace. Ele nu sunt soluţii facile şi rapide la problemele personale şi interpersonale. Ele sunt mai degrabă principii întemeietoare care, dacă sunt aplicate consecvent în nenumărate situaţii concrete, devin comportamente care fac posibile transformările fundamentale ale indivizilor, relaţiilor şi organizaţiilor.

Ca şi cele „14 Puncte" ale lui Deming, cele Şapte Deprinderi se integrează între ele, sunt interdependente, secvenţiale şi holistice. Ele construiesc, una peste alta, o bază practică şi coerentă pentru relaţii interpersonale de succes şi pentru eficacitatea organizaţiei.

Conducerea Bazată pe Principii include cele Şapte Deprinderi şi principiile întemeietoare care le corespund. Deoarece Conducerea Bazată pe Principii se axează pe principii fundamentale şi pe procese aplicabile, poate avea loc o transformare autentică şi profundă a gândirii şi a caracterului. Într-o organizaţie poate avea loc o schimbare culturală profundă şi care poate fi susţinută (de pildă devotamentul faţă de Calitatea Maximă) numai dacă indivizii din această organizaţie se schimbă mai întâi pe ei înşişi dinăuntru înafară. Nu numai că schimbarea personală trebuie să preceadă schimbarea din organizaţie, dar şi calitatea personală trebuie să preceadă calitatea din organizaţie.

De exemplu, când cursurile de calificare se axează numai pe metodologie şi tehnică, presupunerile şi paradigmele fundamentale ale indivizilor rareori se schimbă. Astfel, cursurile de comunicare pentru a stimula construirea echipelor nu pot da rezultate când supervizorii îşi

păstrează concepţia că subordonaţii trebuie permanent verificaţi şi controlaţi pentru că altfel rezultatul muncii lor va fi inferior, sau că prea multă împuternicire sau drept la iniţiativă pentru angajaţi pot ameninţa postul supervizorului.

Să presupunem, totuşi, că supervizorii îşi dezvoltă o nouă paradigmă care spune că angajaţii sunt capabili şi dornici să contribuie la calitatea produselor şi că împuternicirea măreşte eficacitatea generală a supervizorului. Folosind metodele împuternicirii bazate pe principii supervizorii îi pot ajuta pe angajaţi să îşi atingă potenţialul. Cu aceste paradigme fundamentale exercitate în interiorul unor structuri şi sisteme aliniate care sprijină un nivel ridicat al încrederii, cursurile de comunicare productivă pot avea efect pe termen lung.

Asimilarea celor Şapte Deprinderi şi a principiilor care le corespund duce la transformarea oamenilor şi a organizaţiilor. Tocmai această transformare este cheia – pentru mulţi, cheia care lipseşte – Calităţii Maxime de succes.

Capitolul 27

# CELE ŞAPTE DEPRINDERI ŞI CELE 14 PUNCTE ALE LUI DEMING

Multor manageri le scapă un principiu cardinal al Calităţii Maxime: Nu poţi îmbunătăţi continuu sisteme şi procese interdependente dacă nu perfecţionezi treptat relaţiile personale şi de interdependenţă.

Dacă oamenii trăiesc conform principiilor şi proceselor asociate cu cele Şapte Deprinderi ei vor putea lucra cu mai multă eficacitate împreună, în interdependenţă – condiţia necesară maximei comunicări, cooperări, sinergii şi creativităţi, îmbunătăţirii proceselor şi Calităţii Totale. Eficacitatea interpersonală este fundamentală pentru acele teze ale Calităţii Totale precum dărâmarea barierelor dintre departamente, dezvoltarea de parteneriate cu furnizorii, obţinerea fidelităţii tuturor faţă de transformarea în vederea calităţii, instaurarea conducerii, realizarea îmbunătăţirii şi inovării continue, anticiparea nevoilor clienţilor, ş.a.m.d.

W. Edwards Deming spune că datele brute sunt lipsite de înţeles în absenţa unei teorii care să le explice şi să le interpreteze în vederea predicţiilor de care e nevoie. Scopul analizei statistice este de a ajuta managementul să dezvolte o astfel de teorie, să înţeleagă, să prevadă şi în cele din urmă să stăpânească duşmanul principal al calităţii: fluctuaţiile.

Obiectivul principal al managementului este de a stabiliza toate sistemele şi de a prevedea corect rezultatele proceselor. Odată devenite

stabile şi previzibile, procesele pot fi controlate şi îmbunătăţite iar fluctuaţiile pot fi reduse. Analiza statistică e unealta fundamentală pentru înţelegerea, prevederea şi, implicit, pentru reducerea fluctuaţiilor în sisteme şi în componentele lor. Dintre toate resursele care compun un sistem sau un proces de afaceri, care este cel mai important, mai instabil şi mai imprevizibil? Bineînţeles, oamenii!

Oamenii sunt unici, nici unul nu seamănă cu celălalt. Ei sunt supuşi condiţionării sau scenariilor culturale, sunt fiinţe emoţionale şi comportamentul sau felul în care îşi fac datoria la serviciu depind deseori de toane, de comportamentul celorlalţi şi de situaţia din mediul lor. Felul în care oamenii îşi fac datoria la serviciu diferă de la o persoană la alta şi de la o zi la alta, fiind supus acestor puternice influenţe.

Iar oamenii sunt cei care proiectează, dezvoltă, controlează toate celelalte elemente ale oricărui sistem. Deming spune că peste 90% din defectele sau problemele datorate fluctuaţiei se datorează sistemului mai degrabă decât individului. Cu cât oamenii sunt mai instabili sau mai supuşi modului fluctuant sau imprevizibil de îndeplinire a sarcinilor, cu atât mai instabile şi mai supuse fluctuaţiilor devin sistemele pe care ei le proiectează şi le implementează. Tot ce face managementul pentru a stabiliza modul de îndeplinire a sarcinilor, pentru a da putere oamenilor de a fi mai consecvenţi, mai previzibili, are un dublu avantaj. Calitatea produselor devine mai constantă, dar şi sistemele şi procesele devin mai stabile şi mai previzibile. Deming spune că trebuie să îi înţelegem pe oameni, felul în care interacţionează între ei, sistemele în care ei lucrează şi învaţă, motivaţiile lor intrinseci şi extrinseci.

Un important avantaj al Conducerii Bazate pe Principii aplicate la Calitatea Maximă este că le dă oamenilor puterea de a deveni mai motivaţi intrinsec, mai consecvenţi în modul lor personal de îndeplinire a sarcinilor şi astfel mai dornici să se supună îmbunătăţirii constante; iar aceasta ajută la proiectarea, implementarea şi supravegherea unor procese şi sisteme mai stabile, în armonie cu obiectivele şi căile strategice ale Calităţii Totale din organizaţii. Dacă oamenii trăiesc conform principiilor şi proceselor asociate cu cele Şapte Deprinderi şi conform trăsăturii profundei proactivităţi, comportamentul lor şi felul în care ei interacţionează devine dependent nu de toanele lor afective sau de comportamentul celorlalţi ci de devotamentul lor faţă de principii imuabile.

## ŞAPTE DEPRINDERI PENTRU IMPLEMENTAREA CELOR 14 PUNCTE ALE LUI DEMING

Să analizăm pe scurt felul în care se aplică fiecare dintre cele Şapte Deprinderi la cele 14 Puncte ale lui Deming şi la celelalte principii ale Calităţii Maxime legate de acestea. Punctele lui Deming sunt precizate între paranteze.

***Deprinderea 1: Fiţi proactivi – Principiul Conştiinţei de Sine, al Viziunii Personale şi al Responsabilităţii***

A fi proactiv înseamnă mai mult decât a fi agresiv sau a lupta pentru afirmare. Înseamnă atât a avea iniţiativă cât şi a răspunde stimulilor exteriori pe baza propriilor principii (mai degrabă decât pe baza toanelor şi a emoţiilor sau a comportamentului celorlalţi). Această atitudine respinge ideea că oamenii şi organizaţiile sunt stăpâniţi de forţe genetice, istorice sau de mediu. Oamenii şi organizaţiile proactive au conştiinţă de sine; îşi asumă răspunderea pentru propriile acţiuni; nu dau vina pe alţii când lucrurile nu merg bine; funcţionează constant în interiorul cercului lor de influenţă; se schimbă şi se dezvoltă pe ei înşişi în primul rând pentru a avea mai multă influenţă asupra celorlalţi. Ei îşi proiectează capacitatea de a respinge fostele scenarii comportamnetale şi de a-şi hotărî propriul destin, de a deveni exact ceea ce doresc. Ei acceptă provocarea de a-i ajuta pe alţii să facă la fel ca ei.

Deming recunoaşte această problemă a managementului actual: „Majoritatea managementului de azi este un comportament pe bază de reacţii. Pui mâna pe o sobă fierbinte şi o tragi repede. Până şi o pisică poate face acest lucru." Calitatea de a fi proactiv este baza asimilării cu succes a practic tuturor celor 14 Puncte ale lui Deming, pentru că este deprinderea de a lua decizii şi de a acţiona pe baza principiilor şi a valorilor. Consecvenţa faţă de scopuri (1), adoptarea unei noi filozofii în întreaga organizaţie (2), decizia de a schimba procedurile de control (3) şi de a dezvolta noi relaţii cu furnizorii (4), îmbunătăţirea constantă (5) şi toate celelalte puncte necesită o conducere proactivă – şi adepţi proactivi.

Imaginaţi-vă posibilităţile şi efectele efortului de a dărâma barierele dintre departamente (9), de a elimina frica (8) şi de a-i pune pe toţi membrii organizaţiei să lucreze pentru realizarea transformării (14) dacă toţi angajaţii şi directorii şi-ar asuma răspunderea acţiunilor lor, nu ar da vina pe alţii şi ar acţiona conform principiilor Conducerii Bazate pe Principii şi ale Calităţii Maxime. Iniţiativa, creativitatea, propunerile de îmbunătăţire şi punerea lor în practică ar fi nenumărate şi nu ar fi singurele beneficii.

***Deprinderea 2: Începeţi păstrând în minte finalitatea, acesta fiind Principiul Conducerii şi al Misiunii***

Conducerea se concentrează mai mult asupra oamenilor decât asupra lucrurilor; mai mult asupra termenelor lungi decât asupra termenelor scurte; mai mult asupra dezvoltării relaţiilor decât asupra echipamentelor; mai mult asupra valorilor şi a principiilor decât asupra activităţilor; mai mult asupra misiunii, scopului şi direcţionării decât asupra metodelor, tehnicilor şi vitezei. Dezvoltarea unei declaraţii a scopurilor la nivel personal şi organizaţional - atingerea eficacităţii maxime prin procese speciale - este cheia implementării acestui principiu.

Recent Deming a reformulat Punctul 1 - „Creaţi consecvenţă faţă de scopul îmbunătăţirii produselor şi al serviciilor"- în felul următor: „Creaţi şi faceţi cunoscută tuturor angajaţilor o declaraţie a scopurilor companiei. Directorii trebuie să-şi demonstreze constant fidelitatea faţă de această declaraţie."

Sprijinind sute de organizaţii şi mii de indivizi să creeze declaraţii ale scopurilor, ne-am dat seama de formidabila putere a acestora de a genera devotament, motivare, claritate a viziunii şi a scopului, dar numai dacă anumite principii şi procese sunt corect respectate în dezvoltarea şi desfăşurarea lor. Altminteri declaraţia scopurilor se poate deteriora până la a deveni doar o cinică ţintă a ironiilor, adică antiteza unei puternice constituţii a corporaţiei care să formeze baza direcţionării strategice şi a acţiunilor zilnice. Mulţi indivizi consideră că descoperirea scopului lor personal a avut un efect profund asupra vieţilor lor. Nu documentul în sine ci mai degrabă procesul formulării lui are atâta forţă.

Adoptarea unei noi filozofii (2), adoptarea şi instituirea conducerii (7), eliminarea fricii (8), a sloganurilor şi a îndemnurilor (10), a obiectivelor şi a cotelor (11), a-i convinge pe toţi membrii organizaţiei să lucreze pentru realizarea transformarii (14), toate acestea necesită principiile conducerii şi ale devotamentului faţă de un scop comun. Când organizaţiile şi oamenii lor se angajează în procesul de a identifica şi a-şi comunica între ei principiile lor respective, valorile, nevoile, scopul, viziunea, până la a se ajunge la suprapunerea dintre companie şi angajaţii săi în aceste domenii, se creează condiţiile pentru devotament, creativitate, inovare, împuternicire, calitate.

***Deprinderea 3: Stabiliţi corect prioritătile – Principiul Administrării Timpului şi a Priorităţilor pe Baza Rolurilor şi a Scopurilor***

Când organizaţiile şi oamenii lor se angajează proactiv să acţioneze conform valorilor şi principiilor lor (Deprinderea 1), apoi să identifice şi să formuleze care sunt aceste valori şi principii (Deprinderea 2), aplicând Deprinderea 3 ei încep să implementeze sau să trăiască aceste valori şi principii. Majoritatea organizaţiilor şi a oamenilor abordează administrarea timpului în contextul acordării de prioritate propriului lor orar. Este mult mai eficient să-ţi stabileşti orarul după priorităţi care au fost identificate în funcţie de rolurile şi scopurile-cheie şi determinate prin evaluarea scopurilor personale şi ale organizaţiilor. Deprinderea 3 aplică principiul implementării planului de acţiune pentru atingerea de ţeluri meritorii.

Când oamenii învaţă să-şi stabilească şi să-şi programeze priorităţile pe care în prealabil le-au stabilit corect, ei devin mai eficienţi atât în demersurile personale cât şi în cele de afaceri. Organizaţia îşi dezvoltă o mai mare capacitate de obţinere a Calităţii maxime în procese, produse şi servicii iar activităţile de mare prioritate şi amploare primesc mai multă atenţie şi un efort mai semnificativ şi la timpul potrivit.

Crearea consecvenţei faţă de scop (1), spune Deming, este în conflict cu problemele de azi şi de mâine: priorităţi pe termen scurt în conflict cu priorităţi pe termen lung. El spune: „E cel mai uşor să rămânem blocaţi în nodul problemelor zilei de astăzi." A adopta noua filozofie (2)

şi a-i convinge pe toţi membrii organizaţiei să lucreze pentru realizarea transformării (14) necesită schimbări şi planuri de acţiune pe care Deprinderea 3 ne ajută să le implementăm. Pentru a îmbunătăţi constant sistemul de producţie şi de întreţinere (5) este din nou nevoie de principii de management şi de planuri de acţiune care depind de stabilirea corectă a priorităţilor. Aplicarea acestei deprinderi dă posibilitatea principiilor Controlului Proceselor Statistice şi al analizei fluctuaţiilor formulate de Deming să devină conectate mai eficace cu celelalte principii ale Calităţii Maxime şi ale Conducerii Bazate pe Principii.

***Deprinderea 4: GÂNDIŢI CÂŞTIG/CÂŞTIG – Principiul Urmăririi Câştigului Pentru Ambele Părţi***

Acest principiu se află la baza multora dintre cele 14 Puncte ale lui Deming şi a teoriei sale generale asupra Calităţii Maxime. În lucrarea sa „Forţele distrugerii" el discută scenariul experienţelor Câştig/Pierdere trăite în şcoală, sport, familie, politică, afaceri şi învăţământ în condiţiile în care în toată societatea noastră domneşte competiţia mai degrabă decât cooperarea.

În orice relaţie de interdependenţă gândirea câştig/câştig este esenţială pentru eficienţa pe termen lung. Ea necesită o mentalitate a abundenţei, o atitudine care spune: „E destul pentru toţi." Ea cultivă dorinţa autentică de a vedea că şi cealaltă parte câştigă, ideea că orice relaţie trebuie să urmărească câştigul pentru toţi cei implicaţi. Deming crede că paradigma competitivă, Câştig/Pierdere, din societatea noastră este în mare măsură cauza problemelor din managementul american. El pledează pentru relaţiile Câştig/Câştig între toţi deţinătorii de risc din afaceri, chiar şi între competitori.

Implementarea acestor principii este de obicei realizată printr-un Acord Câştig/Câştig de Îndeplinire a Sarcinilor între indivizi sau între organizaţii. Oricare deţinători de risc dintr-o întreprindere pot intra într-un Acord Câştig/Câştig de Îndeplinire a Sarcinilor realizat prin comunicare şi încredere.

Includerea de la bun început a Calităţii pentru a elimina controalele (3), încercarea de a avea un singur furnizor (4), îmbunătăţirea

constantă a sistemelor (5), instituirea cursurilor de pregătire (6), eliminarea fricii (8), dărâmarea barierelor dintre departamente (9), eliminarea obiectivelor, a cotelor şi a managementului prin obiective (11), eliminarea barierelor care fură angajaţilor dreptul la mândria meşteşugului lor (12), toate necesită principiile, procesele şi instrumentele de aplicare ale Deprinderii 4, „Gândiţi Câştig/Câştig". Acordurile Câştig/Câştig de Îndeplinire a Sarcinilor între diverşi deţinători de risc precum furnizori, supervizori, şefi de departamente servesc ca vehicule de implementare concrete şi puternice pentru ca principiile lui Deming să fie puse în practică.

***Deprinderea 5: Căutaţi mai întâi să înţelegeţi şi apoi să fiţi înţeleşi – Principiul Comunicării Empatice***

Acesta este poate cel mai puternic principiu al interacţiunii umane: a căuta cu adevărat să înţelegi profund pe altcineva înainte de a fi tu înţeles. Cauza tuturor problemelor interpersonale este eşecul în înţelegerea completă reciprocă. Dezacordurile de substanţă sunt amplificate de incapacitatea noastră de a vedea lumea nu numai prin ochii celuilalt ci şi prin mintea şi inima acestuia. Înţelegem greşit şi de aceea nu avem încredere în motive şi puncte de vedere, suntem atât de preocupaţi de noi înşine şi de promovarea propriilor noastre idei, de apărarea propriei noastre poziţii, atacarea opiniei contrare, judecare, evaluare, verificare, formulare de întrebări, că de obicei ascultăm nu cu intenţia de a înţelege ci de a replica.

Prin comunicare empatică obţinem nu numai înţelegerea clară a nevoilor, ideilor şi paradigmelor de bază ale celuilalt ci şi asigurarea că înţelegem corect. Adevărata comunicare empatică împărtăşeşte cu încredere nu numai cuvinte, idei, informaţii ci şi sentimente, emoţii, chestiuni ce ţin de sensibilitate. Suntem crescuţi şi programaţi să credem că a investi timp şi energie afectivă pentru a înţelege profund pe altcineva – fără să judecăm, fără să ne apărăm sau să atacăm – denotă acord şi sprijin. Nu este aşa, dar astfel de obişnuinţe sunt greu de distrus. Noua paradigmă a încercării de a înţelege mai întâi este esenţială pentru îndeplinirea Calităţii Maxime. Deprinderea 5 implementează un proces

integrat cunoscut sub numele de Sistem de Informare asupra Deţinătorilor de Risc (SIDR). Prin SIDR directorii adună şi interpretează date dincolo de cele disponibile prin sistemele tradiţionale de rapoarte financiare. Cifrele „necunoscute şi de necunoscut" despre a căror înţelegere Deming spune că este de cea mai mare importanţă pentru conducerea unei întreprinderi pot deveni tangibile şi administrabile cu ajutorul SIDR.

Fiecare dintre cele 14 Puncte ale lui Deming se bazează pe capacitatea de a înţelege clar şi de a interpreta corect interacţiunea dintre oameni şi dintre oameni şi sistemele în care muncesc şi se dezvoltă. Comunicarea eficace între personal şi directori, între companie şi furnizorii săi, între clienţi şi organizaţie este esenţială pentru Calitatea Maximă.

Cum poate întreprinderea realiza consecvenţa faţă de scopul îmbunătăţirii produselor şi al serviciilor (1) dacă între angajaţii de la toate nivelurile nu există comunicare clară şi constantă? Cum poate întreprinderea inova produse şi servicii (1) dacă nu caută mai întâi să înţeleagă piaţa? Cum îi putem motiva pe angajaţi să adopte o nouă filozofie (2) şi cum îi putem pune pe toţi membrii organizaţiei să lucreze pentru realizarea transformării (14) dacă din cauza comunicării neclare ei nu înţeleg noua filozofie sau nu au încredere în transformarea preconizată?

Cum îndepărtăm barierele care fură lucrătorilor, ca şi directorilor, dreptul la mândria meşteşugului lor (12) sau cum eliminăm sloganurile, îndemnurile (10 necesită comunicare clară, spune Deming) sau obiectivele şi cotele numerice, inclusiv managementul prin obiective şi cu atât mai mult cum dărâmăm barierele dintre departamente care au fost construite în atâţia ani (9)? Numai prin dialog empatic, sincer, autentic şi corect pot părţile implicate să înţeleagă complet şi exact ce se întâmplă şi de ce, care sunt beneficiile lor, răspunderile şi ocaziile care rezultă de aici. Adoptarea şi instituirea conducerii (7), realizarea îmbunătăţirii constante (5), implementarea cursurilor de pregătire (6,13), toate necesită un maxim de înţelegere clară şi eficientă a comunicării la fiecare nivel.

Conducerea şi oamenii – dubla cheie de boltă, paradigma fundamentală a Calităţii Maxime – necesită comunicare empatică la fiecare

nivel. Totuşi capacităţile de comunicare singure nu sunt de ajuns! Astfel, Deprinderea 5 necesită comunicare empatică. Până când directorii nu vor ajunge să se bazeze pe principii prin proactivitate, acţionând conform valorilor în loc de a acţiona conform stimulilor exteriori (Deprinderea 1); până când scopurile comune nu sunt identificate şi nu este stabilit devotamentul între persoane şi între acestea şi organizaţie (Deprinderea 2); până când directorii nu încep numai să facă ceea ce promit dar şi să trăiască în conformitate cu valorile lor, devenind suficient de demni de încrederea angajaţilor (Deprinderea 3); până când spiritul profitului pentru toţi, al gândirii Câştig/Câştig, nu este implementat consecvent (Deprinderea 4) – până când toate aceste condiţii nu au fost create, comunicarea între oameni, în interiorul organizaţiilor şi între organizaţii nu va atinge eficienţă maximă iar obiectivele Calităţii Maxime care decurg din aceasta nu vor fi atinse.

### *Deprinderea 6: Fiţi sinergici – Principiul Cooperării Creatoare*

Suma este mai mare decât părţile adunate, când această sumă este realizată prin sinergie, nutrită de managementul care foloseşte împuternicirea şi de sistemele şi structurile de sprijin (toate dezvoltate prin aplicarea Conducerii Bazate pe Principii). Într-un mediu caracterizat prin încredere şi comunicare deschisă, oamenii care lucrează interdependent sunt capabili să genereze creativitate, îmbunătăţire, inovaţie dincolo de totalul capacităţilor lor individuale dar separate.

Când angajaţii şi directorii trăiesc în spiritul Câştig/Câştig, ei practică o comunicare empatică, fac dovada că sunt demni de încredere şi clădesc relaţii de încredere, sinergia devine fructul acestor eforturi, iar odată cu sinergia vine şi realizarea supremă a Calităţii Maxime: îmbunătăţirea continuă şi inovarea constantă.

Fiecare problemă abordată în Cele 14 Puncte ale lui Deming, ca şi depăşirea Bolilor Incurabile şi a Obstacolelor sau rezistenţa în faţa Forţelor Distrugătoare, se rezolvă mai repede şi mai satisfăcător prin sinergie interdependentă decât prin acţiune independentă. Prin rezolvarea sinergică a problemelor, chestiunile spinoase de azi şi de mâine

sunt abordate cu consecvenţă faţă de scop (1). Sinergia creează posibilitatea ca noile analize de piaţă, proiecte şi procese de producţie să înlocuiască controlul în masă în scopul de a dobândi calitatea (3). Parteneriatul cu furnizorii pentru a stabili noi relaţii, inclusiv Acorduri Câştig/Câştig Asupra Îndeplinirii Sarcinilor, necesită sinergie eficace (4).

Cum reuşeşte întreprinderea să îmbunătăţească constant şi pentru totdeauna sistemul de producţie şi de întreţinere (5), dacă nu prin conducere sinergică şi creatoare? Îndepărtarea factorilor care inhibă munca de bună calitate şi dezvoltarea programelor de pregătire celor mai adecvate posibil în vederea folosirii la maxim a capacităţilor oamenilor este rezultatul sinergiei eficace (6). Pentru a elimina frica (8) trebuie dezvoltată încrederea, iar aceasta creşte prin interacţiune sinergică între oameni. Când interviurile asupra îndeplinirii sarcinilor devin îndrumări sinergice şi încercări de rezolvare a problemelor mai degrabă decât momente inchizitoriale în care angajatul e judecat şi arătat cu degetul, încrederea înlocuieşte frica şi îndoiala deschizând noi posibilităţi pentru mai multă creativitate şi sinergie (8,12). Dacă mentalitatea „apărării ogrăzii" şi barierele dintre departamente trebuie înlocuite de comunicare şi cooperare funcţională, sinergia trebuie să fie catalizatorul care să genereze coordonarea şi eficienţa necesare (9).

### *Deprinderea 7: Ascuţiţi ferăstrăul – Principiul îmbunătăţirii Continui*

Oamenii şi organizaţiile au patru importante nevoi sau caracteristici: 1. fizică sau economică; 2. intelectuală sau psihologică; 3. socială sau afectivă; 4. spirituală sau holistică. Dezvoltarea în fiinţele umane şi în organizaţii a devotamentului consecvent şi a permanentelor reuşite în rafinarea şi în extinderea capacităţilor lor în aceste patru domenii este cheia îmbunătăţirii generale continui în toate celelalte domenii. Conducerea Bazată pe Principii se concentrează pe felul în care indivizii şi organizaţiile sunt în stare să-şi dezvolte capacităţile şi să-şi satisfacă nevoile din aceste domenii. Permanenta învăţare, creştere, dezvoltare de noi capacităţi şi extindere a celor vechi sunt vehiculele prin care devine posibil succesul continuu în aplicarea principiilor legate de aceste domenii şi în folosirea uneltelor necesare. Aplicarea Deprinderii

7 este este principiul care face posibilă eficacitatea maximă a tuturor celorlalte deprinderi.

Deprinderea 7 aplicată la nivel organizaţional are ca rezultat ceea ce Peter Senge de la MIT* numeşte „organizaţia care învaţă". *Kaizen* este umbrela de îmbunătăţire continuă sub protecţia căreia se poate implementa Calitatea Maximă a sistemelor, proceselor şi în cele din urmă a produselor şi serviciilor organizaţiei. Practicând procesul şi principiul Deprinderii 7 însăşi organizaţia se îmbunătăţeşte şi îşi măreşte capacităţile în toate domeniile pentru a-şi mări şi mai mult capacităţile în viitor.

Punctul 5 al lui Deming – „Îmbunătăţiţi constant şi pentru totdeauna sistemul de producţie şi de întreţinere" – este aplicarea directă şi evidentă a Ascuţirii ferăstrăului. Folosirea Deprinderii 7 include toate elementele modului de implementare a acestui proces de îmbunătăţire. O mai mare consecvenţă în rezultatele muncii angajaţilor nu se realizează numai prin instituirea cursurilor de pregătire şi prin aplicarea Deprinderii 7, ci toate elementele Conducerii Bazate pe Principii au ca rezultat stabilitatea şi consecvenţa în modul în care oamenii îşi îndeplinesc sarcinile. Necesitatea formulată de Deming de a institui un program viguros de învăţământ şi de autoîmbunătăţire (13) este activată prin aplicarea proceselor şi principiilor învăţate prin Deprinderea 7 a Conducerii Bazate pe Principii, „Ascuţiţi ferăstrăul".

Beneficiile practice efective ale Conducerii Bazate pe Principii şi ale cultivării Calităţii Maxime sunt demonstrabile şi substanţiale. Conducerea Bazată pe Principii face să funcţioneze Calitatea Maximă. A scoate la iveală în fiecare angajat devotamentul cel mai profund, loialitatea constantă, creativitatea cea mai interesantă, excelenta productivitate consecventă, contribuţia cu maxim de potenţial la îndeplinirea scopurilor organizaţiei în vederea îmbunătăţirii continue a proceselor, produselor şi serviciilor – aceasta este provocarea căreia trebuie să îi facă faţă conducerea. Este ceea ce necesită Calitatea Maximă şi rezultatul Conducerii Bazate pe Principii.

*Acest articol a fost scris împreună cu Keith A. Gulledge de la Covey Leadership Centre.*

---

* Massachussetts Institute for Technology

## UN SUMAR AL CELOR 14 PUNCTE ALE LUI DEMING

1. Creaţi *consecvenţă faţă de scopul* îmbunătăţirii produselor şi al serviciilor pentru a fi competitivi, a rămâne în afaceri, a crea locuri de muncă.
   Creaţi şi faceţi cunoscută tuturor angajaţilor o *declaraţie a scopurilor* companiei sau organizaţiei. Directorii trebuie să-şi demonstreze constant fidelitatea faţă de această declaraţie.
2. *Adoptaţi noua filozofie* – directorii şi toţi ceilalţi. Managementul occidental trebuie să-şi dea seama de provocarea pe care o reprezintă noua eră economică, să afle care îi sunt responsabilităţile şi să opereze în sfârşit schimbarea care constă în a se ocupa de conducere.
3. *Puneţi capăt dependenţei de control* ca modalitate de a atinge calitatea. Eliminaţi nevoia de control în masă incluzând calitatea în produs de la bun început.
   Faceţi să fie înţeles *scopul controlului*, acela de a îmbunătăţi procesele şi de a reduce costurile.
4. Puneţi capăt practicii de a vă alege furnizorii doar pe baza preţurilor. Reduceţi în schimb costul total. *Încercaţi să aveţi un singur furnizor* pentru un articol pe baza unei relaţii de fidelitate şi de încredere pe termen lung.
5. *Îmbunătăţiţi constant şi pentru totdeauna sistemul de producţie şi de întreţinere* pentru a îmbunătăţi calitatea şi productivitatea, scazând astfel constant costurile.
6. *Instituiţi cursuri de pregătire* pentru a dezvolta capacităţile noilor angajaţi, pentru a ajuta directorii să înţeleagă toate procesele din organizaţie.
7. *Instituiţi conducerea şi învăţaţi-i pe ceilalţi despre ea.* Supervizarea directorilor şi a lucrătorilor din producţie ar trebui să ajute ca oamenii şi maşinile, împreună, să aibă rezultate mai bune.
8. *Eliminaţi frica* pentru a creşte eficacitatea tuturor. Creaţi încrederea. Creaţi un climat de inovare.

9. *Dărâmaţi barierele* dintre departamente.
   *Optimizaţi* eforturile echipelor, grupurilor şi categoriilor de personal în direcţia scopurilor companiei.
10. *Eliminaţi sloganurile,* îndemnurile şi obiectivele de producţie formulate pentru lucrători.
11. *Eliminaţi obiectivele şi cotele numerice* pentru producţie. În schimb, învăţaţi şi instituiţi metode de îmbunătăţire.
    *Eliminaţi managementul prin obiective.* În schimb, învăţaţi abilităţile legate de procese şi metodele de îmbunătăţire.
12. *Îndepărtaţi barierele* care fură lucrătorilor, ca şi directorilor, *dreptul la mândria meşteşugului lor. Eliminaţi evaluarea anuală sau sistemul de merit.*
13. Instituiţi un program viguros de *învăţământ şi de autoîmbunătăţire* pentru toţi membrii organizaţiei.
14. *Instituiţi un plan de acţiune şi puneţi-i pe toţi membrii organizaţiei să lucreze pentru realizarea transformării*

Capitolul 28

# CUM SĂ TRANSFORMI O MLAŞTINĂ ÎNTR-O OAZĂ

Imaginaţi-vă o mlaştină, foarte mohorâtă, întunecoasă, schimbătoare, plină de nămol, apă, vegetaţie, chiar nisipuri mişcătoare. Se văd insecte zburând la suprafaţa apei. Se văd şi crocodili, aligatori, gândaci, păianjeni, şerpi şi alte vietăţi potrivite acestui mediu. Apa este stătută; nici un fel de apă proaspătă nu intră şi nu iese de aici. Se pot vedea crescând ciupercile şi muşchiul, iar mirosul greu este foarte agresiv. Apa este fetidă, plină de microbi şi de vegetaţie în descompunere.

Acum imaginaţi-vă transformarea treptată a acelei mlaştini întunecoase într-o minunată oază. Vedeţi cum apa stătută este drenată, mlaştina începe să se usuce, apa proaspătă începe să curgă, astfel încât treptat apele se curăţă. Terenul devine mai stabil, mirosul greu a dispărut, plantele cresc din nou, flori splendide creează un miros cu totul nou, plăcut şi liniştitor. Se văd arbuşti, copaci, lacuri.

În cele din urmă mlaştina devine o adevarată oază, cu umbră sub copaci frumoşi, cu poiene, cu apă limpede şi curată, atât de curată că se poate bea. Oaza este acum un loc atrăgător în care poţi munci, te poţi odihni şi poţi stabili legături cu ceilalţi. Dacă ar fi să o descrii ai spune despre ea că este frumoasă, atrăgătoare, excelentă, încântătoare, splendidă, magnifică, liniştită.

## CUM SĂ VĂ TRANSFORMAȚI SITUAȚIA

Cum ați putea transforma o mlaștină – o situație sau o stare fizică negativă cu care vă confruntați – într-o minunată oază? Ce faceți ca să transformați o mlaștină într-o oază? Acesta va fi rezultatul mai multor mici transformări.

În primul rând, organizația voastră trebuie să fie ca o fermă, nu ca o școală. Ea trebuie să fie axată pe legi naturale și pe principii perene pentru că acestea funcționează indiferent de împrejurări.

Nu puteți transforma o mlaștină de uneltiri într-o cultură a maximei calități dacă nu construiți deprinderile de bază ale caracterului fiecăruia și relațiile interpersonale bazate pe principii; altfel nu veți dispune de temelia care va face să funcționeze calitatea și alte inițiative reformatoare.

Imaginați-vă: dacă ați putea transforma o cultură ca o mlaștină, bazată pe adversități, dispute judiciare, protecționism și uneltiri într-o cultură ca un fel de oază bazată pe legi sau principii naturale, răsplata voastră ar fi enormă. Ați economisi mulți bani extinzând autocontrolul și eliberând energiile și talentele oamenilor. Dar cum?

În esență trebuie să creați un sentiment de siguranță internă pentru ca organizația să fie flexibilă în adaptarea la realitățile pieței. Cu cât oamenii au mai puțină siguranță internă cu atât mai puțin se pot adapta la realitatea exterioară. Ei trebuie să dețină un oarecare sentiment că sunt în siguranță, că pământul nu se va cutremura sub ei, că există o oarecare previzibilitate a lucrurilor. Ei ar putea încerca să se sprijine pe structură și pe sisteme, dar astfel nu se creează decât birocrație. Aceasta ar tinde tinde să fosilizeze organizațiile și să le facă incapabile de adaptare rapidă la schimbările de pe piață.

Oamenii nu se schimbă de bunăvoie, cu devotament, decât dacă dețin siguranță interioară. Dacă ei își găsesc siguranța în exterior, ei vor considera că schimbarea e o amenințare. Trebuie să deținem un sentiment de permanență și de securitate. Nu putem trăi tot timpul pe un teren instabil. E ca și cum am trece zilnic printr-un cutremur. De aceea creem ceva ce este stabil, previzibil, deseori cu ajutorul structurilor, sistemelor, regulilor și regulamentelor. Dar regulile și regulamentele nu

fac decât să rigidizeze organizaţia, diminuându-i astfel capacitatea de a se adapta, prin separarea de influxul de apă proaspătă (idei noi). Încep să se dezvolte condiţiile de mlaştină. Apa este stagnantă şi puţin adâncă; miroase urât (şi oamenii ştiu asta), dar dacă şi concurenţa este în aceeaşi situaţie, supravieţuim. Când apare concurenţa, cu o cultură caracterizată prin multă încredere, lucru în echipă, multă muncă, devotament faţă de calitate şi inovaţie, putem studia metodele lor şi încerca să le imprimăm în cultura noastră, dar dacă nu există temelia suntem în continuare blocaţi în mlaştină .

Ce se întâmplă când oamenii ajung într-un mediu politizat în care ei simt că recompensele nu sunt drepte? Ei reclamă îndreptarea răului pe care l-au perceput. Ei pot forma un sindicat, căuta legislaţie socială, opune rezistenţă colectivă. Aceste măsuri fac apel la nevoia socială de a aparţine, de a fi acceptat, şi la nevoia psihologică de a folosi talentele şi energiile creatoare şi de a avea o cauză, un scop. Dar deseori organizaţiile devin locuri în care politica este vioara întâi şi unde oamenii lucrează empiric.

Acest fel de cultură generează dependenţă, iar oamenii dependenţi nu pot fi împuterniciţi. Iată de ce cele mai multe iniţiative de împuternicire nu funcţionează. Oamenii ar putea acţiona ca şi cum ar fi independenţi şi împuterniciţi, dar deseori ei sunt ca nişte tunuri fără control: când încep să tragă în direcţia greşită directorii le retrag puterea şi îi trec în regim de control folosind puterea coercitivă sau utilitară: „Dacă voi veţi face asta, noi vom face asta." Dar vechile metode de succes nu funcţionează în faţa noilor provocări. Astăzi nimic nu dă greş mai mult decât fostele succese.

Dacă vă bazaţi pe principii, veţi tinde să aveţi relaţii bazate pe principii, chiar şi cu cei a căror paradigmă e politică. E greu să fii mult timp în preajma unei persoane bazate pe principii şi să nu simţi puterea acestui tip de integritate. Cei orientaţi spre politică fie că se vor remodela pentru a fi la înălţime, fie se vor autoexclude. Ei nu pot suporta atât de multă integritate, mai ales dacă persoana bazată pe principii pur şi simplu reprezintă un model tăcut. Şi când politicienii fie se remodelează pentru a fi la înălţime, fie se autoexclud, puteţi vedea transformarea care are loc în acea cultură, din mlaştină în oază.

Conducătorii bazaţi pe principii creează o viziune comună şi un set de principii şi lucrează pentru reducerea forţelor constrângătoare. Directorii se concentrează în primul rând pe creşterea forţelor motrice. Dacă creşteţi forţele motrice (muşchii unei organizaţii, capacităţile ei financiare şi umane), puteţi realiza o oarecare îmbunătăţire temporară. Dar aceste îmbunătăţiri creează tensiuni iar tensiunile devin noi probleme, solicitând noi forţe motrice. Îndeplinirea sarcinilor se reduce treptat, chiar foarte mult, mai ales dacă organizaţiile devin obosite şi cinice. Managementul prin ofensive devine management prin crize. Pentru că atât de multe mingi sunt în aer, atât de multe probleme urgente de abordat, toate energiile oamenilor se consumă numai pentru a face faţă solicitărilor zilnice şi urgenţelor. Dar „speranţa renaşte mereu", cum se spune, şi întotdeauna noi speranţe se nasc odată cu noile iniţiative.

Oaza de „calitate maximă" reprezintă starea dorită. Iniţiativele legate de calitate se bazează pe principiul îmbunătăţirii continui, nu numai a produselor şi proceselor ci şi a inovării, care este anticiparea dorinţelor şi nevoilor clientului înainte ca acesta să le formuleze. Aceasta înseamnă să mergi dincolo de satisfacerea clientului, ceea ce formează fidelitatea profundă.

Ideile lui W. Edwards Deming au găsit un teren fertil în Japonia de după cel de Al Doilea Război Mondial. El le-a arătat japonezilor cum să îşi transforme cultura. Japonia era devastată şi rămăsese cu puţine resurse, în afară de oameni. Şi ei au înţeles repede că în acele împrejurări umilitoare singurul mod de a supravieţui şi prospera era de a-i convinge pe oameni să muncească mult şi împreună. În şcolile şi în corporaţiile lor, japonezii fac enorme investiţii în resursa umană. Interdependenţa, extrema superioară a scalei maturităţii bazate pe Cele Şapte Deprinderi, a devenit norma socială predominantă.

În culturi caracterizate prin dependenţă pot avea loc tranzacţii economice, dar nu transformări esenţiale, schimbări fundamentale în managementul organizaţiei. Majoritatea organizaţiilor nu iau în serios acest mesaj decât dacă suferă serios. Desigur, multe suferă: fiecare industrie importantă suferă. Şi aproape fiecare companie importantă trece printr-o metamorfoză.

## CONDUCEREA TRANSFORMATOARE

În ultimii ani, unele dintre cele mai populare jucării pentru copii au fost nişte figuri numite „Transformatorii", care sunt de fapt mai multe jucării într-una singură, schimbându-se ca nişte cameleoni, din robot în avion cu reacţie, de exemplu, doar prin manevrarea anumitor componente.

Şi în lumea afacerilor „Transformatorii" sunt foarte populari. Cel puţin în revistele de management ei pot fi întâlniţi aproape pe fiecare pagină, şi pe bună dreptate. „Toti simţim nevoia să ne reinventăm proiectele. E o chestiune de supravieţuire." - spune John Naisbitt, autorul cărţii „Megatendinţe"*.

Cu siguranţă, lumea trece prin transformări revoluţionare. Orice observator atent va remarca metamorfozele ce au loc în fiecare industrie şi profesie. În „Conspiraţia Vărsătorului"**, autoarea Marilyn Ferguson descrie aceste metamorfoze ca pe o mare cutremurare, o mutaţie irevocabilă, un nou mod de a gândi, o răsturnare „a conştiinţei la un număr critic de indivizi, o reţea suficient de puternică pentru a produce schimbări radicale în cultura noastră."

Este o schimbare atât de rapidă, de profundă, de completă, că aproape îl va copleşi pe observatorul atent. Se spune că în următorii câţiva ani se vor produce mai multe schimbări decât în ultimele câteva secole. Totuşi unii nu dau atenţie acestui lucru. Precum peştii care descoperă ultimii apa, ei nu reuşesc să perceapă ceea ce e evident. Ei nu-şi dau seama de diferenţa dintre atunci şi acum, dintre astăzi şi mâine.

După părerea mea, aceste schimbări revoluţionare vor modifica definitiv modul de lucru al multor companii. Oamenii şi produsele care nu au legătură cu aceste schimbări vor deveni repede învechiţi.

---

* în engl. în original: „Megatrends"

** în engl. în original: „The Aquarian Conspiracy"

## A TRANSFORMA CONFORM TENDINŢELOR GENERALE

În vreme ce cinicii acceptă învechirea ca pe o consecinţă inevitabilă a schimbării, directorii proactivi inovează şi îşi măresc segmentul de piaţă. Secretul este să identifici mai întâi tendinţele şi apoi să operezi transformări conform acestora.

De exemplu, revista PC anunţă că microcomputerul, chiar mai mult decât minicomputerul dinaintea lui, va „transforma informatica, utilizatorii de computere şi chiar natura societăţii şi a vieţii noastre în acest secol."

„Tendinţele spre megainformatică" sugerează că la sfârşitul secolului „pe fiecare birou va fi un computer iar în case vor fi tot atâtea computere câte televizoare. Computerul personal va creşte productivitatea personală cu 20%; directorii vor folosi computerele cu mai mare entuziasm; folosirea vocii va juca un rol important, transformând fiecare telefon într-un terminal în toată puterea cuvântului."

Directorii eficienţi vor observa tendinţele megainformaticii şi vor opera transformările necesare. Mulţi observatori ai vieţii sociale descriu „megatendinţele" pentru a ne da o idee despre dinamismul şi radicalismul acestor schimbări. Pentru a simplifica lucrurile, voi lua în discuţie trei categorii – economică, tehnologică şi socială/culturală – şi voi compara tiparele tradiţionale şi cele în formare din aceste trei categorii.

| Tradiţionale | În formare |
|---|---|
| **Economice** | |
| Regulile erei industriale | Regulile erei informaticii |
| Economie stabilă | Economie nesigură |
| Pieţe/furnizori stabili | Pieţe/furnizori fluizi |
| Producţie de masă | Servicii personalizate |
| Concurenţă internă | Concurenţă internaţională |
| Puterea muşchilor | Puterea creierului |
| **Tehnice** | |
| Tehnologie mecanică | Tehnologie electronică |
| Inovaţii tehnologice previzibile (10 ani) | Inovaţii tehnologice rapide şi imprevizibile (18 luni) |

| Sociale/Culturale | |
|---|---|
| Acceptarea rolurilor ierarhice autoritare | Speranţe crescânde de implicare a angajaţilor |
| Lucrători bărbaţi stabili | Femei, minorităţi, membri ai generaţiei „baby-boom" |
| Rate crescânde ale natalităţii | Rate reduse ale natalităţii |
| Valori materiale exterioare | Valori interioare legate de calitatea vieţii |
| Corporaţiile se îndepărtează de valorile sociale/economice dominante | Reafirmarea valorilor sociale/economice dominante |

Amploarea acestor tendinţe în formare cere liderilor de organizaţii să adopte un stil transformator.

## CONSECINŢE PENTRU DIRECTORI

Aceste schimbări implică şi nevoia unei schimbări semnificative a gândirii şi practicii manageriale. Multe companii şi directorii lor nu se schimbă conform tendinţelor. De exemplu, societatea noastră preţuieşte democraţia dar cele mai multe companii practică autocraţia; societatea noastră preţuieşte capitalismul dar cele mai multe companii practică feudalismul. În vreme ce societatea noastră a trecut la pluralism, cele mai multe companii caută omogenitatea. Poate că cea mai importantă nevoie este aceea de a înţelege natura completă a omului. Teoria motivaţională şi-a schimbat „sediul": s-a mutat din stomac (motivaţii fizice şi economice) spre inimă (bune relaţii interumane, bun tratament), spre minte (a identifica, dezvolta, folosi, recunoaşte talentul) şi spre spirit (sentimentul unei semnificaţii sau al unui scop transcendent).

Un concept lărgit al naturii umane atrage după sine o altă schimbare în rolul directorului, de la erou la persoană care dezvoltă, de la comandant la consultant, de la cel care dă ordine la cel care e mentor, de la cel care ia decizii la cel care limpezeşte şi exemplifică valorile. Noul director renunţă la dialogul-confruntare şi preferă dialogul-empatie, nu mai păstrează puterea ci o împarte, renunţă la relaţiile de ad-

versitate (câştig/pierdere) şi preferă relaţiile de colaborare bazate pe interese comune (câştig/câştig).

Putem asemăna această „schimbare de paradigmă" cu o scală având controlul exterior la un capăt şi controlul interior sau devotamentul la celălalt: o schimbare de la relaţii umane superficiale la folosirea completă a resurselor umane.

Noul lider învaţă să „citească" fiecare situaţie şi să se adapteze la ea. Un excelent model pentru această nouă conducere este cartea lui Ken Blanchard „Conducerea situaţională II"*. Acest model propune ca liderul să îşi adapteze stilul la capacităţile şi maturitatea (competenţa şi devotamentul) oamenilor lui. Un astfel de lider trebuie să fie un bun „diagnostician" şi să deţină un repertoriu larg de stiluri manageriale ca şi curajul şi flexibilitatea de a-l folosi pe cel adecvat.

## SCHIMBAREA PERSONALĂ PRECEDE SCHIMBAREA ORGANIZAŢIONALĂ

E aproape axiomă faptul că schimbarea personală trebuie să preceadă sau cel puţin să însoţească schimbarea în organizaţie şi în management; altfel duplicitatea va genera cinism şi instabilitate. Imperativul vieţii este să creşti sau să mori, să te dezvolţi sau să stagnezi.

A încerca să schimbi o organizaţie sau stilul ei de management fără a schimba mai întâi propriile deprinderi este analog cu a încerca să-ţi îmbunătăţeşti felul în care joci tenis înainte de a-ţi dezvolta muşchii care fac posibile loviturile mai bune. În mod obligatoriu unele lucruri le precedă pe altele. Nu putem alerga înainte de a merge şi nu putem merge înainte de a ne târî. Tot aşa cum nu putem schimba stilul de management înainte de a schimba deprinderile noastre personale.

Psihologul William James spune că pentru a ne schimba deprinderile personale trebuie ca mai întâi să ne promitem în sinea noastră că vom plăti preţul necesar pentru această schimbare; în al doilea rând să profităm de prima ocazie de a folosi noua deprindere; şi în al treilea rând să nu facem nici o excepţie până când noua deprindere nu e bine imprimată în natura noastră.

---

* în engl. în original: „Situational Leadership II" (*nota traducătorului*)

Desigur, schimbarea – personală sau organizaţională – presupune un anumit grad de risc. Din cauza riscului şi a temerii faţă de eşec mulţi oameni rezistă schimbării. Cei care se adaptează bine mediilor în schimbare au în general un set de valori imuabile şi comportamentul lor este consecvent faţă de aceste valori. Această consecvenţă le creşte respectul de sine şi creează o temelie de siguranţă pentru a aborda eficient împrejurările în schimbare.

Companiile aflate în avangarda domeniului lor se bucură deseori de un avantaj în faţa competiţiei. Şi nu e de mirare că aceste companii sunt de obicei tinere şi sunt cele care dictează tendinţele.

În timp ce companii cunoscute precum U.S. Steel sau General Motors nu se transformă în acelaşi fel, toate companiile trebuie, aşa cum spune John Naisbitt, să se „reinventeze" sau să se transforme ele însele. Cele care sunt mânate de impulsul iniţial sau de amintiri s-ar putea prăbuşi.

## CONDUCEREA TRANZACŢIONALĂ

Conducerea transformaţională nu e acelaşi lucru cu conducerea tranzacţională. Prima înseamnă în esenţă că schimbăm realităţile lumii noastre restrânse pentru a fi cât mai conforme cu valorile şi idealurile noastre. A doua se concentrează pe o interacţiune eficientă cu realităţile în schimbare. Conducerea transformaţională se concentrează pe idei şi e bazată pe principii. Conducerea tranzacţională se concentrează pe rezultate şi e bazată pe evenimente. Conducerea transformaţională şi conducerea tranzacţională pot fi comparate şi în alte moduri, după cum arată schema următoare:

**Conducerea transformaţională**

- Se bazează pe nevoia umană de semnificaţie
- E preocupată de scopuri şi valori, morală şi etică
- Transcende problemele zilnice
- E orientată spre scopuri pe termen lung fără compromiterea valorilor şi principiilor umane

- Face diferenţa între cauze şi simptome şi lucrează ca să prevină
- Apreciază profitul ca bază pentru creştere
- E proactivă, catalitică, răbdătoare
- Se concentrează mai mult pe scopuri şi pe strategiile de a le atinge
- Foloseşte complet resursele umane
- Identifică şi dezvoltă noi talente
- Recunoaşte şi recompensează contribuţiile importante
- Modifică mereu descrierile posturilor pentru a le face semnificative şi provocatoare
- Eliberează potenţialul uman
- Oferă un model de iubire
- Conduce spre noi direcţii
- Aliniază structurile şi sistemele interne pentru a întări valorile şi scopurile dominante

**Conducerea tranzacţională**

- Se bazează pe nevoia omului de a lucra ceva până la capăt şi de a-şi câştiga existenţa
- E preocupată de putere şi poziţie, politici şi avantaje
- Este cantonată în problemele zilnice
- Este orientată spre termene scurte şi date concrete
- Face confuzie între cauze şi simptome şi lucrează mai mult ca să trateze decât ca să prevină
- Se concentrează pe probleme tactice
- Se bazează pe relaţiile umane pentru a facilita interacţiunea umană
- Îndeplineşte aşteptările legate de fiecare rol străduindu-se să lucreze eficient în cadrul sistemelor deja existente
- Sprijină structurile şi sistemele care întăresc rezultatele, măresc eficienţa şi garantează profiturile pe termen scurt

Este evident ca amândouă aceste feluri de conducere sunt necesare. Dar conducerea transformaţională trebuie să fie „părintele" deoarece ea furnizează cadrul de referinţă, graniţele strategice în interiorul

cărora au loc tranzacţiile. Fără o imagine clară a categoriei de transformare de care este nevoie, directorii vor avea tendinţa să lucreze cu agende şi orare sociale şi politice.

Scopul conducerii transformaţionale este de a „transforma" oamenii şi organizaţiile în sens literal, de a le schimba inimile şi mintea; de a le lărgi viziunea şi înţelegerea; de a clarifica scopurile; de a face în aşa fel încât comportamentul să fie consecvent faţă de credinţe, principii sau valori; şi să producă schimbări permanente, care se susţin şi se prelungesc singure şi creează entuziasm.

Eu personal sunt convins că o persoană poate fi un catalizator al schimbării, un „transformator", în orice situaţie, în orice organizaţie. Un astfel de individ este fermentul care face să crească întreaga pâine. Dar pentru a fi un lider transformator e nevoie de viziune, iniţiativă, răbdare, respect, perseverenţă, curaj şi credinţă.

Capitolul 29

# CONSTITUŢIA CORPORAŢIEI

O constituţie scrisă poate fi un document nepreţuit atât pentru indivizi cât şi pentru organizaţii. După cum spunea Thomas Jefferson despre Constituţia Statelor Unite: „Propria noastră siguranţă se află în deţinerea unei Constituţii scrise."

Declaraţiile scopurilor, la scară personală sau a întregii corporaţii, le dau oamenilor putere să îşi ia vieţile în stăpânire şi să câştige astfel mai multă siguranţă internă.

Scriind o declaraţie a scopurilor, desenaţi un plan, ridicaţi un standard, cimentaţi o constituţie. Acest proiect merită o largă implicare. După experienţa mea, fiecare companie care şi-a implicat în mod conştient oamenii în formularea unei declaraţii a scopurilor a produs o excelentă constituţie. Acesta este un principiu fundamental al societăţii noastre: a guverna cu consimţământul oamenilor. Oamenii deţin instinctul a ceea ce este drept şi, dacă sunt implicaţi, vor produce un document nobil.

De exemplu, la Compania Pillsbury, o corporaţie diversificată care a crescut foarte repede, aproape triplându-şi dimensiunile în ultimii zece ani, directorii s-au trezit într-o zi cu „sentimentul neplăcut că preocuparea noastră faţă de scopurile financiare s-a desfăşurat în detrimentul ajutorului pe care l-am fi putut da oamenilor pentru a se adapta

spectaculoasei creşteri a companiei. Am decis că trebuia să existe o formulare, o declaraţie publică despre ce ar trebui să reprezinte Pillsbury. Ea trebuia să fie simplă, scurtă, să le permită oamenilor să viseze, să-şi asume riscuri, să gândească creator, să dea semnalul unei schimbări în cultura noastră, transformând-o din conservatoare, împovărătoare şi birocratică în inovatoare, orientată spre oameni, susţinătoare a iniţiativele individuale."

A fost nevoie de un an, de implicarea celor două sute de directori din posturile cele mai înalte, de participarea întregii companii, pentru a crea o constituţie de o pagină, o declaraţie asupra scopurilor şi a valorilor lor.

Şi s-a produs vreo schimbare? Iată ce declară Virginia Ward, vice-preşedintă pentru resurse umane: „Simţim acum că toţi şi-au asumat scopurile şi valorile noastre. Managementul resurselor umane este mai eficace ca urmare a principiilor incluse în scopurile şi valorile noastre. Există optimism şi entuziasm în legătură cu viitorul."

Aceasta este forţa unei constituţii a corporaţiei. Noi avem în America o constituţie glorioasă. John Adams a spus că această constituţie a S.U.A. a fost scrisă pentru un popor moral. Cele mai multe constituţii ale corporaţiilor presupun şi ele că în oameni există o moralitate şi o integritate fundamentală, un simţ al responsabilităţii sociale.

O declaraţie a scopurilor vă focalizează energiile şi vă face să vă bucuraţi de un sentiment al orientării, al existenţei, al ţelului. Vă împiedică să vă lăsaţi distraşi sau atraşi pe drumuri laterale. De asemenea ea vă focalizează resursele şi energiile personale: nu vă irosiţi timpul, eforturile şi banii pentru pe lucruri fără folos şi care nu au legătură cu raţiunea voastră de a fi.

Folosiţi declaraţia voastră personală a scopurilor pentru a vă direcţiona şi aduna viaţa. Acumulaţi mai multă siguranţă internă fiind mai puternic orientaţi către voi înşivă. Dacă vă construiţi propria securitate pe slăbiciunile altora, permiteţi acelor slăbiciuni să vă stăpânească. Dacă vă construiţi succesul pe slăbiciunile competitorilor, de fapt le daţi putere. Pe de altă parte, dacă lucraţi pornind de la declaraţia personală a scopurilor şi a valorilor, viaţa voastră nu este atât de lovită de forţele exterioare. Într-adevăr, faptul că sunteţi focalizaţi va începe să influenţeze evenimentele din viaţa voastră.

Declaraţia scopurilor devine un cadru de gândire şi de guvernare. Revizuiţi-o periodic şi întrebaţi-vă: Oare facem tot ce ne stă în putinţă să trăim conform acestei declaraţii? Oare prevenim problemele? Managementul prin idei de soluţii rapide devine management prin criză. Crizele vin una după alta ca şi valurile. Necazurile devin atât de frecvente încât viaţa se topeşte într-o singură mare problemă. Cinismul şi oboseala se instalează.

De exemplu, am lucrat odată cu o societate care dorea să creeze o conştiinţă a costurilor. Aşa că s-au ocupat numai de asta, toţi au devenit conştienţi de costuri dar au uitat de noile afaceri. Apoi noua preocupare a fost obţinerea de noi afaceri. Toţi au pornit să obţină noi afaceri şi au neglijat relaţiile interne. Următoarea frenetică preocupare a fost relaţiile interumane. O preocupare o urma pe alta. Cinismul a devenit omniprezent, până când oamenii nu au mai suportat o nouă preocupare. Energiile lor fuseseră distrase înspre uneltiri, grupări şi protejarea propriei ogrăzi.

Aceasta se poate întâmpla şi în familii. Prea multe familii sunt administrate pe baza soluţiilor rapide, a recompensării imediate, nu pe baza principiilor sănătoase şi a conturilor afective. Apoi, când stresul şi presiunea cresc, toţi încep să ţipe, să reacţioneze exagerat, să fie cinici, critici sau tăcuţi. Copiii văd şi cred că acesta este modul de a rezolva problemele: fie prin ceartă, fie prin abandon. Iar acest ciclu se poate repeta pe mai multe generaţii. Schiţând o constituţie a familiei vă ocupaţi de rădăcina problemei.

Dacă vreţi să obţineţi ceva pe termen lung, identificaţi valorile şi scopurile esenţiale şi aliniaţi sistemele cu aceste valori şi scopuri. Lucraţi asupra temeliei, faceţi să fie sigură. Esenţa oricărei familii este ceea ce nu se schimbă, ceea ce va exista întotdeauna. Ea poate fi exprimată într-o declaraţie a scopurilor familiei. Întrebaţi-vă: „Care este valoarea noastră? De ce existăm? Ce reprezentăm? Care este scopul nostru esenţial, raţiunea noastră de a fi?"

Dacă identificaţi scopul vostru esenţial şi stabiliţi viziunea şi valorile pe care le împărtăşiţi, puteţi reuşi în orice situaţie care apare. Scopul îi entuziasmează pe oameni. Îi ajută să facă faţă problemelor şi să le discute până la capăt într-un mod matur şi rezonabil. Dacă există un vis,

un scop, o viziune, ele vor pătrunde în organizaţie şi vor da o formă acţiunilor sale.

Principiile sunt legi perene şi universale care dau oamenilor putere. Indivizii care gândesc pe baza principiilor se gândesc la multe aplicări şi au puterea să rezolve probleme în nenumărate condiţii şi împrejurări diferite. Pe de altă parte, indivizii care gândesc pe baza practicilor tind să aibă o eficacitate limitată la condiţiile specifice în care practicile sunt valabile.

Principiile au infinite aplicaţii, la fel de variate ca şi circumstanţele. Ele tind să fie adevăruri care se autovalidează, sunt evidente de la sine şi universale. Când începem să recunoaştem un principiu corect, el ne devine familiar, aproape ca şi „bunul simţ". Pericolul este că l-am putea îndepărta în loc să cercetăm atent modul în care acel principiu specific ar putea fi valoros în împrejurările noastre din acel moment.

Aceasta se poate uşor observa când vorbim despre principiile implicate în realizarea „constituţiilor" indivizilor şi corporaţiilor. Anumite principii de bază sunt aplicate fie în viaţa unui individ, fie în viaţa unei organizaţii. Procesele se dezvoltă din principii şi dau viaţă principiilor.

O declaraţie a scopurilor îi ajută pe oameni să atingă succesul pentru că răspunde unor întrebări esenţiale precum: „Ce vreau să fac?" şi „Ce vreau să fiu?". Succesul înseamnă să devii persoana care doreşti să fii şi să faci lucrurile pe care doreşti să le faci.

Acelaşi lucru este valabil şi pentru organizaţii. Dacă organizaţiile nu au o identitate, o misiune mobilizatoare, ele realizează mult mai puţin decât ar putea. Nu e destul să realizezi lucruri pe baza unor obiective. Pentru a da frâu liber productivităţii într-o organizaţie accentul trebuie pus nu numai pe ce vreţi să faceţi ci şi pe ce vreţi să fiţi. Astfel, constituţia corporaţiei se ocupă de întrebările de tipul „De ce ...?".

De exemplu, firma noastră a lucrat cu Compania Walt Disney. Desigur, iniţial, Walt era catalizatorul întregii organizaţii Disney. De la moartea lui, acum mai bine de douăzeci de ani, Corporaţia Disney a lucrat pentru a împlini visul lui ambiţios, Centrul Epcot. După ce centrul a fost realizat, echipa de proiectare şi producţie a trecut de la 2200 de ingineri, artişti şi tehnicieni la 500. Moralul era scăzut.

Pentru a crea o nouă creştere, un grup a pregătit o declaraţie a scopurilor pentru companie, dar puţini au crezut-o pentru că nu erau implicaţi. Apoi au început un proces de luni de zile de scriere a unei declaraţii a scopurilor implicând toate nivelurile organizaţiei. Astăzi ei sunt motivaţi de un nou scop. Spiritul noului Disney este: „Nu căutăm să-i imităm pe maeştri, ci mai degrabă căutăm ce căutau ei." În mod clar era nevoie de acest lucru pentru a avansa.

O declaraţie a scopurilor corporaţiei îi conferă semnificaţie. Semnificaţia este provocarea de care are nevoie lucrătorul modern. Nu e suficient să munceşti ca să mănânci sau să nu-ţi părăseşti slujba pentru că eşti bine tratat. Nu e suficient nici să ai ocazia să contribui cu talentele tale şi să dai frâu liber unei părţi din potenţialul tău. Oamenii vor să ştie de ce. Semnificaţia este, în timpurile moderne, elementul esenţial al succesului organizaţiilor.

Acelaşi lucru se aplică naţiunilor. Declaraţia de Independenţă şi constituţia ţării noastre definesc ce reprezentăm noi, ce încercăm să realizăm şi de ce. Principiile de bază ale constituţionalismului, individualismului şi voluntarismului sunt şi azi cheile de boltă ale societăţii noastre. Multe lucruri pe care noi le preţuim sunt exprimate în Declaraţia de Independenţă şi în Constituţie.

## CUM SĂ SCRII PROPRIA TA CONSTITUŢIE

Iată câteva etape specifice prin care indivizii şi companiile trebuie să treacă pentru a realiza o constituţie: întâi, extindeţi perspectiva; în al doilea rând, clarificaţi valorile; în al treilea rând, testaţi-o faţă de voi înşivă; în al patrulea rând, testaţi-vă pe voi înşivă faţă de ea.

- *Extindeţi pespectiva.* Ne implicăm atât de mult în grijile vieţii zilnice, a noastră şi a organizaţiei, că de obicei devine necesar să facem câţiva paşi înapoi pentru a ne recăpăta sau extinde perspectiva şi a ne reaminti ce e important cu adevărat.

Aceste „experienţe de perspectivă" pot fi planificate sau întâmplătoare. Cele întâmplătoare pot fi provocate de moartea unei persoane

dragi, de o boală grea, de dificultăţi financiare sau de un conflict acut. În astfel de momente luăm distanţă, ne examinăm viaţa şi încercăm să ne punem întrebări grele. Ce credem că e important cu adevărat? De ce facem ceea ce facem? Dacă nu ar trebui să facem ceea ce facem ca să câştigăm bani, ce am face? Prin acest proces de auto-evaluare tindem să ne extindem perspectiva.

Oamenii proactivi îşi pot extinde perspectiva prin experienţe planificate cum ar fi strângerea opiniilor celorlalte persoane implicate în organizaţie sau în situaţie. Ei încep să examineze: Ce este cel mai important pentru organizaţia noastră? Cum putem să ne aducem contribuţia? Care este semnificaţia a ceea ce facem? Ce reprezentăm noi? Ce vrem să fim? Ce vrem să facem? Multitudinea opiniilor extinde perspectiva. Când oamenii sunt în căutarea a ceea ce este mai bun în ei şi în organizaţie are loc sinergia autentică. Sinergia este procesul în care sunt apreciate diferenţele şi sunt create cele mai bune soluţii posibile.

„Managementul umblând şi întrebând", o practică obişnuită la Hewlett-Packard, este un alt mod foarte bun de a extinde vederile asupra organizaţiei. Deseori oamenii ezită să ofere prea multă informaţie pentru că nu simt că fac parte din forul conducător al organizaţiei; ei se întreabă dacă valorile sau opiniile lor sunt cu adevărat necesare sau apreciate; sau simt că riscă dacă împărtăşesc altora aceste opinii. O modalitate de a depăşi această ezitare este de a aduna câteva întrebări şi de a organiza grupuri care să le discute şi apoi să înainteze răspunsurile obţinute. Toate opiniile pot fi adunate, luate în consideraţie şi se poate formula o reacţie la ele. Când oamenii văd că este luată în serios contribuţia lor ei tind să dorească să contribuie mai mult.

Aceste proces de extindere a perspectivei, de adunare a opiniilor celorlalţi, de captare a ceea ce este mai bun, mai înalt, mai nobil în interiorul organizaţiei, este un proces care nu trebuie grăbit. E nevoie de timp, de luni de zile, mai ales într-o organizaţie mare.

- *Clarificaţi valorile.* După ce perspectiva a fost extinsă şi au fost examinate multe opinii noi, e nevoie ca unele persoane să primească sarcina de a scrie un proiect al unei declaraţii a scopurilor organizaţiei, ţinând cont de toate opiniile adunate până în acel moment.

Acest proiect trebuie trimis înapoi la membrii organizației cu mențiunea „Nici nouă nu ne place". Exact această formulare va face ca declarația să devină apoi mai clară și mai bine țintită. O astfel de declarație care nu e bine definită și foarte limpede nu va fi de un prea mare folos în luarea deciziilor. Cele mai bune declarații ale scopurilor sunt rezultatul întâlnirii oamenilor într-un spirit de respect reciproc, al exprimării diferitelor lor opinii, al muncii împreună pentru crearea a ceva mai mare decât ar putea face oricare individ de unul singur.

- *Testați declarația scopurilor față de voi înșivă.* Luați o variantă finală a declarației scopurilor sau a constituției și testați-o întrebând: Este în armonie cu valorile mele? Mă inspiră și mă motivează? Exprimă bine inima și sufletul companiei? Reprezintă tot ce este mai bun în organizație?

Gândiți-vă la constituție ca la două cercuri care se suprapun. Unul reprezintă sistemul de valori al organizației și celălalt reprezintă sistemul de valori al indivizilor. Cu cât aceste două cercuri se suprapun mai bine, cu atât mai eficace tinde să devină organizația. Declarația scopurilor trebuie să fie testată ca să se potrivească.

- *Testați-vă pe voi înșivă față de declarația scopurilor.* După ce declarația scopurilor a trecut prin acest proces, majoritatea oamenilor au nevoie de ocazia de a convietui cu ea o vreme și de a testa organizația față de ea. De vreme ce aceste valori împărtășite de toți sunt inima și sufletul companiei, toate politicile, programele, strategiile, structurile, sistemele ar trebui să fie în armonie cu ele.

În timp, acest proces de scriere și de limpezire a declarației scopurilor devine un mod foarte important de îmbunătățire a organizației. Îl veți folosi periodic pentru a vă extinde perspectiva, muta accentul sau schimba direcția, pentru a schimba sau a da un nou înțeles unor fraze care s-au uzat.

Având o constituție, aveți continuitate. Acesta este unul dintre principalele avantaje ale managementului și conducerii cu ajutorul unei declarații a scopurilor realizate printr-un proces participativ. Declarația scopurilor oferă continuitate pe termen lung și îi ajută pe directori să

păstreze un avantaj competitiv pe termen lung pentru că au direcţie şi scop. Iar când valorile individuale sunt în armonie cu cele ale organizaţiei, oamenii lucrează împreună pentru scopuri comune pentru care au un ataşament profund. Contribuţia lor ca echipă este mai mare decât ar fi contribuţia lor ca indivizi. Productivitatea nu devine puţin mai bună, ci spectaculos mai bună.

## UN PROCES ÎN DESFĂŞURARE

Când vă schimbaţi şi vă dezvoltaţi, perspectiva şi valorile voastre pot suferi metamorfoze. E important să vă menţineţi declaraţia scopurilor adusă la zi şi în acord cu valorile voastre. Iată câteva întrebări ajutătoare:

- Declaraţia scopurilor mele este bazată pe principii verificate în care eu cred acum?
- Simt că ea reprezintă tot ce e mai bun în mine?
- Simt că am direcţie, scop, motivare, că fac faţă provocărilor când citesc această declaraţie a scopurilor?
- Cunosc strategiile şi capacităţile care mă vor ajuta să îndeplinesc ce am scris?
- Ce trebuie să fac astăzi ca să ajung mâine acolo unde doresc?

Nu uitaţi că niciodată nu se poate construi o viaţă mai măreaţă decât scopul ei cel mai nobil. Constituţia voastră vă poate ajuta să fiţi cât puteţi voi de buni şi să vă îndepliniţi sarcinile cât puteţi voi de bine în fiecare zi.

Capitolul 30

# DECLARAȚIA UNIVERSALĂ A SCOPURILOR

S-ar putea să doriți să folosiți pentru declarația voastră personală sau profesională a scopurilor tiparul uneia universale, de douăsprezece cuvinte. Declarația universală a scopurilor este o expresie a meta- (nu macro- sau micro-) conducerii.

*Meta.* Meta-conducerea se ocupă mai ales de viziune și de gospodărire, de ceea ce vi se încredințează în calitate de conducător și manager.

*Macro.* Macro-conducerea se ocupă de scopuri strategice, de modul de organizare a structurii și a sistemelor și de inițiere a proceselor pentru îndeplinirea acelor scopuri.

*Micro.* Micro-conducerea se ocupă de relații interumane, de crearea de conturi afective astfel încât să dețineți o autoritate legitimă față de oamenii voștri, caz în care oamenii aleg să se alinieze la și să urmeze viziunea și scopul vostru.

Directorii generali eficace își dedică majoritatea timpului și a energiei problemelor de la nivelurile meta și macro ale conducerii. Ei se concentrează pe menținerea și întărirea relațiilor cu oamenii cu care lucrează cel mai mult.

Declarația universală a scopurilor e menită să le servească liderilor organizațiilor ca o expresie a viziunii și a simțului lor de gospodărire. Ea încearcă să includă, într-o propoziție foarte scurtă, valorile esențiale ale

organizației; ea creează un context care dă semificație, direcție și coerență tuturor celorlalte aspecte.

Pentru a fi funcționale, declarațiile scopurilor ar trebui să fie scurte în așa fel încât oamenii să le memoreze și să și le însușească. Dar de asemenea ele trebuie să fie cuprinzătoare. Acestea par a fi concepte contradictorii. Cum poate ceva să fie scurt *și* cuprinzător? Fiind simplu, general, generic. În domeniul computerelor, de exemplu, cu cât tehnologia devine mai avansată, cu atât produsul devine mai simplu. La fel se poate întâmpla și cu o declarație a scopurilor. Iar dacă declarația scopurilor reprezintă „soft"-ul vostru, veți începe să priviți și să rezolvați lucrurile prin ea.

Aceasta nu înseamnă că declarația scopurilor va lua locul obiectivelor organizației. Dar ea le va direcționa și va oferi context și coerență pentru toate celelalte aspecte.

Declarația universală a scopurilor ar trebui să se ocupe de toate aspectele responsabilității unei persoane, pe termen lung și scurt. Ea s-ar putea aplica la toate organizațiile, ca un numitor comun pe care liderii organizațiilor ar putea să îl ia în considerare când își creează propriile declarații ale scopurilor. Ea sună în felul următor:

> Să creștem bunăstarea economică și calitatea vieții tuturor deținătorilor de risc.

## TREI PĂRȚI

Voi comenta cele trei părți ale declarației.

1. *Bunăstarea economică.* De ce ne ocupăm mai întâi de dimensiunea economică? Fiindcă organizațiile sunt înființate în primul rând pentru a servi unor scopuri economice. Fiind angajați undeva, oamenii își asigură traiul. Acest lucru nu ia locul familiei sau al bisericii sau al organizațiilor frățești. Locurile de muncă trebuie să producă avere, lucruri pe care oamenii să le poată folosi și consuma în viața cotidiană și, în mod ideal, suficienți bani pentru impozite, taxe școlare și toate celelalte.

Uneori pierdem din vedere acest fapt simplu. Este ceea ce spunea Abraham Zaleznik, fostul meu profesor de la Harvard Business School, în articolul său „Adevărata muncă"*, *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1989. Tom Peters şi Bob Waterman au spus acelaşi lucru în cartea lor *În căutarea excelenţei***: Companiile există pentru a face şi vinde produse. Şi Ted Levitt, autorul cărţii *Marketing Management*, spune că toate companiile există pentru a obţine şi păstra clienţii. Idei simple.

2. *Calitatea vieţii.* Uneori indivizii şi organizaţiile simt că nu pot face faţă problemelor de calitate a vieţii dacă ele nu au o anumită frecvenţă. Aşa au stat lucrurile din punct de vedere istoric; probabil 90% dintre toţi oamenii nu au avut de-a face cu probleme de calitate a vieţii, ci numai cu probleme de supravieţuire. Chiar şi azi în S.U.A. poate numai 50% dintre noi au preocupări legate de calitatea vieţii şi timp să se ocupe de ele. Acesta este unul dintre motivele pentru care avem atâtea tendinţe legislative şi sociale în direcţia recreării, a educaţiei continui, a bunei forme fizice, a stării de bine, a călătoriilor şi turismului. Cea mai mare parte a acestor industrii ale calităţii vieţii s-au dezvoltat în America în ultimii 44 de ani, după Al doilea Război Mondial.

Directorii ar trebui să fie preocupaţi de calitatea generală a vieţii deţinătorilor de risc, dar principala lor responsabilitate este de a consolida calitatea vieţii active, a celei de la locul de muncă; există alte instituţii – şcoală, biserică, familie – care se ocupă mai mult de viaţa particulară.

Eu cred că există cinci dimensiuni ale calităţii vieţii:

- *Acceptare şi dragoste.* Oamenii simt nevoia să aibă locul lor, să fie acceptaţi, să se alăture altora în lucruri întreprinse împreună, să se angajeze în relaţii interumane câştig/câştig, să dea şi să primească dragoste.
- *Provocare şi creştere.* Oamenii de asemenea simt nevoia să aibă experienţa provocării şi a opoziţiei, a creşterii şi a dezvoltării, experienţa de a fi bine folosiţi, de a fi informaţi şi creatori. Vasta majoritate a forţei de muncă deţine mult mai multă inteligenţă,

* în engl. în original: „Real Work"

** în engl. în original: *In Search of Excellence*

capacitate, iniţiativă, mult mai multe resurse decât le permit sau le cer să folosească actualele lor slujbe. Ce risipă! Ce scăzută calitate a vieţii! Liderii trebuie să identifice, dezvolte, folosească şi recunoască talentul; altfel oamenii vor merge în altă parte, fizic sau mental, pentru a găsi satisfacţie şi sentimentul creşterii.

- *Scop şi semnificaţie.* Oamenii simt de asemenea nevoia de scop şi semnificaţie, de a-şi aduce contribuţia la ceva ce este semnificativ. Oamenii pot câştiga bani buni şi pot avea tot felul de experienţe de creştere şi bune relaţii interumane, dar dacă munca lor nu e în mod intrinsec satisfăcătoare sau dacă rezultatul ei nu contribuie în mod constructiv în societate, ei nu vor fi motivaţi în sensul cel mai înalt şi mai profund.

Dimensiunea economică este extrinsecă. Dar nu muncim numai pentru bani. Banii sunt un mijloc pentru atingerea unui scop. Muncim şi pentru satisfacţii intrinsece, adică natura muncii, relaţiile de la serviciu, sentimentul că noi contribuim la ceva semnificativ, sunt satisfăcătoare în sine.

- *Corectitudinea şi ocaziile favorabile.* Principiile fundamentale ale motivaţiei umane subliniază corectitudinea în ce priveşte recompensele economice şi ocaziile favorabile în ce priveşte recompensele intrinseci. Frederick Herzberg, profesor la Universitatea din Utah, expert în domeniul motivaţiei, vorbeşte despre „factori de insatisfacţie" şi „factori de satisfacţie" sau motivatori. Un factor de insatisfacţie ar fi sentimentul inechităţii în ce priveşte recompensele economice. Când oamenii devin nemulţumiţi, când nu sunt satisfăcute nevoile lor de nivel mai înalt, ei se luptă într-un fel sau altul cu organizaţia pentru ca ea să dea vieţilor lor coeziune şi semnificaţie. Iată de ce „bunăstarea economică" şi „calitatea vieţii" unei persoane sunt strâns legate între ele.
- *Echilibrul vieţii.* Dacă oamenii au parte de corectitudine, dreptate şi echitate în ce priveşte recompensele economice, dar le lipseşte provocarea şi semnificaţia în organizaţiile lor, ce vor face? Vor face presiuni pentru mai mulţi bani, mai multe beneficii şi mai mult timp liber, deoarece cu bani şi cu timp ei au ocazia de a-şi realiza interesele şi de a-şi găsi satisfacţiile intrinseci în afara

slujbei. De aceea adevărata provocare cu care se confruntă conducerea este de a recunoaște că acestea nu sunt numai nevoi ale oamenilor, ci capacități. Și dacă oricare dintre aceste nevoi nu este împlinită, respectiva capacitate neglijată va lucra *împotriva* organizației.

De exemplu, dacă oamenii au o declarație a scopurilor care se ocupă numai de latura economică și nu de laturile socială, psihologică și spirituală, aceasta i-ar putea de fapt încuraja să „saboteze" sau să-și folosească talentul și energia pentru a încerca să obțină mai mulți bani și mai multe avantaje pentru ei astfel încât să poată avea mai mult timp liber și obține mai multe satisfacții în afara slujbei.

3. *Toți deținătorii de risc.* Declarația universală a scopurilor se ocupă de toți deținătorii de risc. Dar cine e deținător de risc? Cel mai bun mod de a răspunde este de a pune întrebarea: cine va suferi dacă întreprinderea dă greș?

Cine sunt cei care suferă depinde de situație. Dacă proprietarii și-au băgat economiile de o viață în întreprindere și riscă aproape totul, probabil că ei vor fi cei mai afectați dacă întreprinderea dă greș. Ceilalți pot pleca să-și găsească alte slujbe. Dar proprietarii ar putea fi ruinați și obligați să ia totul de la început. S-ar putea să aibă de plătit mari datorii o lungă perioadă. Dar dacă proprietarii sunt bogați și dețin multe proprietăți diferite, s-ar putea să nu sufere dacă o anumită investiție sau întreprindere dă greș. Dar angajații ar putea suferi enorm, mai ales dacă sunt profesioniști specializați, blocați într-un oraș cu o singură industrie, având o pregătire și abilități care nu se cer. De asemeni, ar putea fi afectați puternic furnizorii. Iar efectul de domino ar putea păgubi mulți alți oameni din comunitate.

E nevoie de multă judecată, discernământ, simț al gopodăririi din partea tuturor deținătorilor de risc – toți cei care riscă ceva pentru bunăstarea sau succesul întreprinderii – inclusiv clienți, furnizori, distribuitori, dealeri, comunitatea, întregul public. Fiindcă dacă liderii din afaceri devin exploatatori se creează un climat cinic, presa îi urmărește și sunt lezate multe alte companii din aceeași industrie. S-ar putea ca acest comportament să ducă la impunerea unor legi speciale pentru evitarea operațiunilor necinstite din partea „marilor afaceri".

Liderii corporaţiilor ar trebui să aibă un înalt simţ al răspunderii faţă de unele probleme sociale, să se implice şi să încurajeze implicarea serioasă a membrilor organizaţiei. De exemplu, John Pepper, preşedintele companiei Procter & Gamble, m-a rugat odată să vorbesc la Cincinnati School Board despre probleme care îl preocupau. Multe alte organizaţii vor ca oamenii lor să se implice în activităţi voluntare în programe sociale şi de învăţământ pentru că ştiu că aceasta îi afectează direct pe unii deţinători de risc şi indirect întregul climat de afaceri.

Deţinătorii de risc înseamnă mai mult decât pur şi simplu deţinători de acţiuni. Majoritatea declaraţiilor de scopuri sunt îndreptate mai ales către acţionari şi mai precis către dividendele trimestriale, pe termen scurt. Un motiv este acela că multe organizaţii sunt proprietatea micilor acţionari care se bazează pe acest venit; pierderea lui ar putea fi foarte perturbatoare. Dar aici operează întregul fenomen „găina cu ouă de aur": dacă ne concentrăm pe termenul scurt şi omorâm găina nu vom obţine mai multe ouă de aur, ceea ce prejudiciază nu numai acţionarii ci toţi deţinătorii de risc.

Gândiţi-vă la povestea omului de afaceri care îşi duce cei mai buni angajaţi într-un peisaj spectaculos, deasupra unei splendide văi, şi le spune: „Vă mulţumesc pentru ce aţi făcut în toţi aceşti ani şi, dacă continuaţi să fiţi devotaţi şi muncitori, vreau să ştiţi că într-o zi tot ce vedeţi aici va fi al meu." Cam aşa sunt formulate unele declaraţii de scopuri. Am cunoscut o mare organizaţie al cărei scop era în esenţă „înmulţirea bunurilor proprietarilor".

L-am întrebat pe directorul general: „Dacă afişaţi asta pe pereţi credeţi că le va insufla devotament angajaţilor şi fidelitate clienţilor? Le va spune că vă pasă într-adevăr de ei?"

În organizaţii există un fel de conştiinţă, socială ca şi personală, care ştie ce înseamnă cinstea şi echitatea. Ori de câte ori oamenii voştri investesc mai mult decât sunt recompensaţi vă veţi confrunta cu multe consecinţe negative. Dacă există mai multe recompense decât investiţii şi aceasta este o nedreptate în ecologia socială şi în cele din urmă va avea un impact negativ asupra altor lucruri.

Iată de ce meta-conducerea necesită un simţ al gospodăririi în ansamblu şi atenta echilibrare a multor interese diferite. Meta-conducerea

nu e o abordare care se bazează pe tranzacţii. Mişcarea pentru resursele umane defineşte oamenii ca pe nişte bunuri preţioase, nişte resurse; ei sunt aceste lucruri şi chiar mai mult: sunt valoroşi în sine, în mod intrinsec, nu numai ca bunuri preţioase. Dacă nu înţelegeţi că oamenii au o valoare intrisecă ajungeţi la o abordare utilitaristă. Sunteţi „drăguţi cu ei" fiindcă sunt bunuri preţioase dar încălcaţi natura lor spirituală sentimentul valorii lor intrinseci. În cele din urmă abordarea conducerii ţinând cont de resursele umane este *tranzacţională*, nu e transformatoare şi nu e sinergică.

Abordarea bazată pe principii a conducerii este *transformaţională* pentru că le dă oamenilor convingerea că ei (evoluţia fiecăruia în interiorul companiei) nu depind de personalităţi arbitrare ci de principii corecte şi perene, în special dacă principiile sunt cuprinse în declaraţia scopurilor şi transpar în stilul managerial, practici, proceduri, politici, startegie, structuri, sisteme, etc.. Atunci oamenii devin convinşi că „acest loc e condus de principii" şi că toţi, inclusiv conducătorii, dau seamă în faţa acelor principii ca şi unii faţă de alţii.

De fapt, aş vrea să existe o nouă hartă a organizaţiilor: în mijloc să se afle principiile corecte şi pe margini diversele posturi de conducere şi administraţie. Preşedintele şi toţi ceilalţi dau seamă în faţa acelor principii.

Încerc să spun că declaraţia universală a scopurilor, scrisă sau nu, funcţionează deja. Ea este ca o lege naturală: nu o poţi încălca, pe ea sau acest sentiment al întregii comunităţi economice, fără să fii pedepsit.

## CINCI AVANTAJE IMPORTANTE

Cred că această declaraţie universală a scopurilor are cinci calităţi de bază.

- *Echilibru ecologic.* Declaraţia universală a scopurilor vă ajută să gândiţi ecologic despre toţi deţinătorii de risc. Ştiţi că fiind mereu atenţi la principiile transformatoare toţi deţinătorii de risc se vor bucura de beneficii sinergice.
- *Perspectivă pe termen lung şi scurt.* Declaraţia universală a scopurilor spune că dacă încercaţi să folosiţi numai abordarea pe

termen scurt, veți reuși cu prețul unui compromis pe termen lung, adică veți ucide găina care face ouă de aur.

- *Provocare profesională.* Cele douăsprezece cuvinte ale declarației universale a scopurilor cuprind suficientă provocare pentru lideri pe toată întinderea carierei lor profesionale.
- *Context managerial.* În interiorul parametrilor declarației universale a scopurilor puteți instaura mai bine politicile și procedurile, strategia, structura, sistemele.
- *Sentiment personal al gospodăririi.* Declarația universală a scopurilor generează un sentiment al gospodăririi față de oameni și de celelalte resurse.

Repet, consider că aceasta este o declarație a scopurilor cu caracter general, nu neapărat pentru organizații, deși liderii ar putea dori să includă aceste concepte în declarația scopurilor pentru organizațiile lor. Ei ar putea de asemenea dori să aplice aceste concepte la declarația scopurilor pentru familiile lor sau pentru ei personal. Declarația universală nu exclude în nici un fel necesitatea unei declarații personale, familiale sau a corporației. Fiecare organizație ar trebui să aibă propria sa declarație a scopurilor. Dar ea ar putea fi foarte bine o dezvoltare a declarației universale a scopurilor:

> Să creștem bunăstarea economică și calitatea vieții tuturor deținătorilor de risc.

Capitolul 31

# MEDIILE ŞCOLARE ŞI UNIVERSITARE BAZATE PE PRINCIPII

Actuala situaţie a învăţământului ar putea fi descrisă ca un deşert minat. În general, direcţia viitoare a educaţiei rămâne netrasată pe hartă. Definirea şi prevederea succesului educaţiei este, în cel mai bun caz, imprecisă şi nesigură. Iar imprevizibilitatea creează controverse ca nişte mine de teren.

Controversele distrag atenţia profesorilor de la sarcina lor precisă. Ei doresc sincer să pregătească generaţia următoare dar există multe aşteptări contradictorii. E ca şi cum societatea ar dori ca învăţământul să se ocupe de toate relele sale fundamentale, de problemele sale cele mai profunde. Se aşteaptă de la sistemul de învăţământ ca el să se ocupe de şi să compenseze pentru eşecurile din cămin şi din alte instituţii precum biserica, guvernul, etc.

Toate aceste aşteptări contradictorii există fiindcă nivelul încrederii e scăzut. Iar când nivelul încrederii e scăzut, procesele de comunicare se deteriorează. Există multă comunicare cu adversitate, conflicte interpersonale, rivalităţi între departamente. Oamenii îşi formează o mentalitate de asediu. Deseori ei apelează la abordarea avocăţească pentru a-şi legifera dorinţele. Ei fac lobby şi presiuni pentru ceea ce doresc. Un grup este întotdeauna în conflict cu altul. Efectul vizibil este scăderea

încrederii. Oamenii încep să se simtă din ce în ce mai frustraţi, îşi dezvoltă un sentiment de inutilitate şi lipsă de speranţă. Multor profesori le pasă şi lucrează cât pot ei de bine, dar fiindcă sunt expuşi şi vulnerabili în cele din urmă devin epuizaţi.

Profesorii îşi dezvoltă deseori o mentalitate de supravieţuire şi se întreabă: „Ce am putea face doar ca să ajungem la sfârşitul zilei?" Ei îşi fac datoria automat, uneori se refugiază în sălile lor de clasă. Singurele depuneri în conturile lor afective vin dintre zidurile sălii de clasă. Ei se simt neapreciaţi şi subevaluaţi. Mulţi directori se simt şi ei la fel. O foame dintre cele mai adânci ale sufletului omenesc este aceea de a fi apreciat, preţuit, recunoscut. Dar prea rar lucrurile se petrec aşa. În consecinţă acest ciclu negativ se alimentează din sine, se intensifică şi îşi dezvoltă propriul impuls.

## LIPSA VIZIUNII COMUNE BLOCHEAZĂ SCHIMBAREA

O altă mentalitate deseori prezentă este ceea ce numim mentalitatea sărăciei. De vreme ce există atât de puţine resurse şi atât de multe cereri, există un sentiment puternic al sărăciei. Oamenii gândesc „Dacă eu nu iau ce e al meu, altcineva mi-l va lua" sau „Dacă cineva obţine cumva o resursă importantă sau chiar recunoaştere, îmi ia mie ceva." În consecinţă ei încep să gândească în termeni de adversitate, să gândească câştig/pierdere, să fie protecţionişti şi defensivi. Această atmosferă de încredere scăzută, de comunicare defensivă şi aşteptări contradictorii o devenit o problemă importantă în societatea noastră, cu multe consecinţe negative.

Societatea foloseşte multe abordări în încercările ei de a se ocupa de problemele învăţământului. Se desfăşoară multe programe, dar ele deseori contribuie la confuzie şi la atitudinea de compartimentare. De ce? Pentru că nu există o viziune comună. Fără acelaşi set de criterii, cadru de referinţă, viziune generală, oamenii devin adversari iar cultura este distrusă de multe lupte, rivalităţi, polarizări.

În absenţa unei viziuni comune, diverse grupuri fac presiuni pentru propria lor legislaţie. Publicul face presiuni pentru mai multă răspun-

dere. Profesorii fac presiuni pentru mai multă libertate faţă de constrângerile la care sunt supuşi iar părinţii pentru mai multă măsurare, standarde mai explicite, mai definite, mai cuantificabile după care să se facă aprecierile. Acest întreg proces este un ciclu de o uriaşă energie care se alimentează din sine şi provoacă demoralizare printre profesori şi directori. El provoacă critici excesive şi generează un spirit de acuzare.

De ce fel de viziune comună au nevoie profesorii? Ei pot învăţa să sprijine procesul de împuternicire a celor care învaţă. Folosind acest concept facilitator, ei pot rezolva mai bine nevoile individuale ale elevilor şi studenţilor. Odată împuterniciţi, aceştia devin mai responsabili faţă de propriul lor proces de învăţare. Profesorii nu sunt limitaţi de propriile lor cunoştinţe şi paradigma lor se schimbă.

Această nouă viziune comună îi eliberează pe profesori, permiţând creşterea la maxim a energiilor lor creatoare şi diminuând presiunea constantă a efortului de a preda. Creează o întoarcere la atitudinea de student mai degrabă decât de mentor. Ori de câte ori cineva simte că stăpâneşte o materie, învăţarea pare să se oprească. Când învăţarea se opreşte oamenii încep să apere status quo-ul şi să adopte comportamente opuse relaţiilor bune şi pozitive. Când relaţiile bune sunt restrânse, mediul şcolar sau universitar este afectat.

În ultimă instanţă cei care învaţă sunt cei care suferă într-un mediu toxic din punct de vedere afectiv. Ei devin victimele unei realităţi pline de încredere scăzută, relaţii de adversitate, mari presiuni, aşteptări contradictorii. De fapt ei nu sunt numai victimizaţi de acest mediu, ci sunt şi puternic modelaţi de el. Privindu-l, ei absorb în mod inconştient abordările şi metodele de rezolvare a problemelor, sunt pregătiţi să gândească pierdere/câştig şi câştig/pierdere. În consecinţă reacţia lor este de a abandona, a se certa sau a fugi.

De fapt, întreaga imagine pe care elevii o au despre profesia de educator îi descurajează deseori să îmbrăţişeze această profesie. Dacă în întreaga societate profesia de educator îşi pierde reputaţia şi formidabila ei capacitate de influenţare, tinerii nu vor mai fi împuterniciţi să fie responsabili faţă de propriul lor proces de învăţare şi de propriile lor vieţi pentru că au fost martorii prea multor învinuiri, critici, transferuri de responsabilitate, abdicări în faţa slăbiciunii altor oameni sau instituţii.

Este important ca profesorii şi conducătorii din învăţământ să înceapă având în minte scopul. Să înceapă cu o declaraţie personală a scopurilor sau cu o declaraţie a viziunii care se ocupă în esenţă de două lucruri: 1) Care e scopul vieţii tale? şi 2) Ce vei face în acest sens? Cu alte cuvinte, ţelul şi principiile. Dar acest proces este extrem de dificil şi de anevoios. Dar nu există intervenţie mai puternică în vederea îmbunătăţirii vieţii unei persoane – în vederea consolidării căsniciei, a familiei, a oricărei organizaţii – la orice nivel, decât formularea unei declaraţii a scopurilor.

## LEGILE NATURALE ALE SCHIMBĂRII

Integritatea, consecvenţa personală dezvoltă tăria de caracter. „Ţine-te de cuvânt", mai ales dacă una dintre valorile pe care încercaţi să le menţineţi este aceea de a fi din ce în ce mai competenţi, de a fi permanent implicaţi în dezvoltarea personală şi profesională. Cu caracter şi competenţă se poate asigura o temelie de încredere şi de calitate de a fi demn de încredere care la rândul ei produce mai multă încredere. Iar dacă există încredere aveţi, în calitate de profesor sau de director, abordarea pe bază de împuternicire. Aveţi şi un larg cerc de influenţă care poate începe să aibă un impact asupra aspectului şi structurii sistemului.

Iniţial s-ar putea să trăiţi într-un mediu ostil. Va trebui să vă obţineţi siguranţa mai degrabă prin propria voastră consecvenţă faţă de sistemul vostru de valori decât prin întăriri din exterior. Pentru aceasta va fi nevoie de mult curaj, ca şi de multă empatie şi răbdare. E vorba de un proces, nu de o abordare pe baza unei soluţii rapide. În ciuda succesului literaturii care susţine contrariul, nu există nici o cale facilă de a obţine ce dorim printr-o formulă simplistă a succesului.

Cu cât mai mult ne putem construi vieţile pe baza legilor sau principiilor naturale, deveni în sinea noastră bazaţi pe principii şi apoi trăi relaţiile noastre cu ceilalţi conform acestor principii, cu atât creşte şi se adânceşte calitatea noastră şi a celorlalţi de a fi demni de încredere.

Acest gen de încredere dă posibilitatea cercului nostru de influenţă să fie din ce în ce mai larg.

Puteţi începe să acumulaţi excelenţă chiar dacă sunteţi înconjuraţi de foarte multă mediocritate. Puteţi constata acest lucru călătorind prin ţară şi observând mediile şcolare şi universitare. Există acolo oameni proactivi cu mintea şi sufletul guvernate de propriul lor sistem de valori şi care deţin disciplina interioară şi devotamentul de a trăi după acest sistem de valori.

## FACTORUL „MANETĂ DE DIRECŢIE"

Buckminster Fuller vorbea despre factorul „manetă de direcţie". Pe cârma unui vapor mare se află o altă cârmă foarte mică numită manetă de direcţie. Mişcând această manetă foarte încet cârma se mişcă şi ea, ceea ce în cele din urmă schimbă direcţia vaporului.

În declaraţia voastră personală a scopurilor consideraţi-vă un factor „manetă de direcţie", un catalizator al schimbării. Operând câteva schimbări în partea voastră de ecosistem, fiind încredinţaţi că prin răbdare şi stăruinţă veţi obţine schimbări similare şi în alte părţi ale ecosistemului, veţi deveni ceea ce noi numim „o personalitate de tranziţie": un om care opreşte transmiterea tendinţelor de la o generaţie la alta. De exemplu, aţi putea vedea la copiii voştri anumite tendinţe care nu vă plac, dar aceste tendinţe există deja în voi. De asemenea aţi putea vedea aceleaşi tendinţe la părinţii sau la bunicii voştri.

Personalităţile de tranziţie, cei care sunt factori „manetă de direcţie" în familiile lor pot opri transmiterea tendinţelor nedorite dacă îşi dezvoltă în interiorul lor forţa de a fi proactivi, empatici, sinergici, de a se reînnoi pe sine. Lărgindu-şi din ce în ce mai mult micul lor cerc interior de influenţă ei pot deveni o uriaşă sursă de influenţare.

Unii ar putea spune că acest proces va dura mult prea mult, dar e uimitor cât de repede astfel de personalităţi de tranziţie, de catalizatori ai schimbării, de factori „manetă de direcţie", încep să influenţeze o întreagă cultură. Schimbarea se produce uneori în câteva luni, alteori în ani, alteori în câteva săptămâni. Încercaţi la voi acasă timp de treizeci

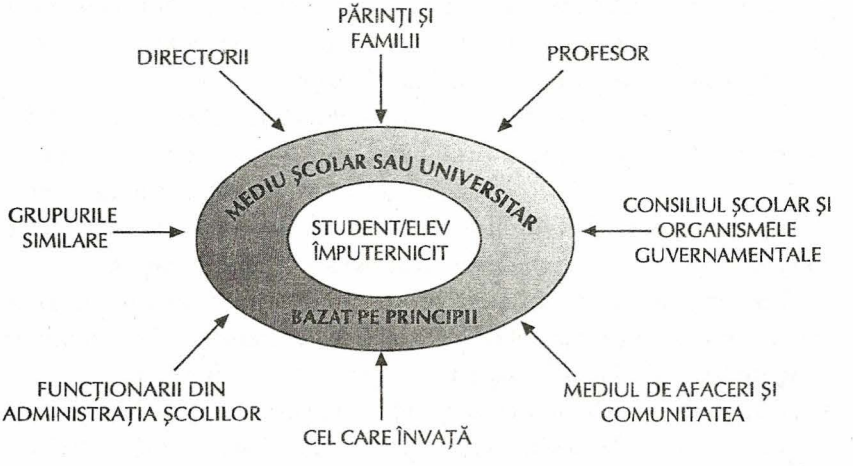
de zile. Veţi vedea cum întregul ecosistem se modifică din cauza acestei surse de energie pozitivă. La fel se poate genera energie şi în clasă!

## RESPONSABILITĂŢI ÎMPĂRŢITE

Aceasta este o dezvoltare a „mediilor şcolare şi universitare bazate pe principii". În mod tradiţional, în învăţământ, presiunea a fost aplicată relaţiei dintre student sau elev şi profesor. Deţinătorii de risc din sistemul de învăţământ spun că vina şi responsabilitatea aparţin studenţilor, elevilor şi profesorilor. Într-un mediu şcolar sau universitar bazat pe principii direcţia acestei energii este schimbată pentru a se concentra asupra mediului, prin aceasta acordând putere şi încredere celui care studiază.

Târguielile colective din învăţământ au erodat până la distrugere încrederea dintre profesori şi directori, dintre părinţi şi comunitate sau încrederea în eficienţa sistemului de învăţământ. Studenţii şi elevii sunt cei care suferă. Majoritatea consideră că mediul şcolar sau universitar înseamnă doar studenţi, elevi şi profesori. În consecinţă societatea nu evaluează decât succesul unui anumit profesor în a pregăti un elev sau anumit student.

**MEDIILE ŞCOLARE ŞI UNIVERSITARE BAZATE PE PRINCIPII: DEŢINĂTORI DE RISC IMPORTANŢI**



Într-un mediu școlar sau universitar bazat pe principii putem identifica toți deținătorii de risc. Fiecare deținător de risc are o responsabilitate egală în crearea celui mai bun mediu pentru ca elevii să se dezvolte și să fie împuterniciți. De exemplu, familia din instituția de învățământ cuprinde directorii, comitetul școlii, funcționarii din administrația școlii și profesorul. Fiecare dintre aceste entități deținătoare de risc deține un set specific de responsabilități care contribuie la mediul școlar. Fiecare are anumite lucruri de făcut. Fiecare are obligația de a furniza anumite resurse și de a le menține la un nivel înalt. Părinții din comunitățile din viața particulară și liderii din afaceri din comunitatea publică au de asemenea un interes legitim față de mediul școlar.

Când e vorba de părinți și educatori vorbim despre „paradigma stării de a fi gata", starea de a fi gata este un cuvânt foarte folosit în învățământ. Multe state americane au programe în acest sens, care se ocupă de pregătirea unui copil, de starea lui de a fi gata pentru grădiniță sau pentru clasa întâi. Astfel de programe sunt deseori implementate între clasa întâi și a doua. Dacă un student nu e tocmai gata pentru clasa a doua, el nu este trecut pe un program de așteptare ci mai degrabă merge la cursurile de pregătire și se pregătește să fie gata pentru clasa a doua. În paradigma părintelui, starea de a fi gata înseamnă asigurarea, pentru astfel de elevi, a unui mediu familial care să îi încurajeze să muncească zilnic bine în mediul lor școlar. Imaginați-vă acest lucru ca și cum ați plasa un balon mobil în jurul unui copil. Oriunde se duce el este înconjurat de acest bogat mediu școlar. Acest „balon mobil" este idealul învățării bazate pe principii.

## UN ECOSISTEM PENTRU ÎNVĂȚARE

Copiii învață de la grupurile similare și de la familie. Desigur, la școală ei învață cunoștințele academice și alte lucruri, atât pozitive cât și negative. Cei care studiază au responsabilități față de mediul școlar. Îndeplinirea responsabilităților extinde la maxim experiențele prin care ei pot trece. Iată de ce este atât de important ca ei să aibă „victoriile lor personale", să fie proactivi, să facă lucruri care să le crească respectul de

sine, încrederea în sine, conştiinţa de sine şi să le extindă la maxim potenţialul în mediul şcolar sau universitar.

În ecosistemul pentru învăţare am inclus şi grupurile similare. Când copiii devin răspunzători pentru ei înşişi trec prin experienţa victoriilor personale. Tinerii pot îndrăzni, în mod responsabil, să fie diferiţi, să-şi dea sfaturi unii altora, să rişte pentru prietenii sau colegii lor. Când copiii deţin respectul de sine şi încrederea în sine, ei îşi fac dreptate prin propriile opţiuni şi prin asumarea consecinţelor. Întăriţi de victoriile personale, ei îi pot spune unui prieten: „Eşti sigur că hotărârea ta e justă?" Când se află într-un grup ei pot întreba: „Chiar vrem să facem acest lucru vineri seară? Oare este cel mai bun lucru?"

Trebuie să ne ocupăm de mediul şcolar sau universitar pentru ca elevul şi studentul să poată fi împuternicit, nutrit, să se poată dezvolta în acel mediu. Ecosistemul e de aşa natură încât atunci când tinerii învaţă Cele Şapte Deprinderi şi apoi se întorc într-un mediu contaminat, ei pot acţiona ca nişte catalizatori şi influenţa întregul ecosistem. Chiar dacă nu se implică întreaga organizaţie pe verticală, Victoria Personală face să crească respectul de sine şi conştiinţa de sine iar cel care studiază începe să-şi asume responsabilitatea personală pentru învăţare. Consecinţa firească a acestei situaţii este efectul asupra profesorului al faptului că tinerii şi copiii devin mai preocupaţi de învăţare. Dacă ei sunt angajaţi împreună cu profesorul în acelaşi efort, profesorul va deţine mai multă putere. E un cerc virtuos în loc de un cerc vicios. Deci chiar dacă se lucrează separat cu un singur element, se poate modifica întregul ecosistem.

Iată ce trebuie să ştie o şcoală: „Dacă optaţi pentru un mediu şcolar bazat pe principii, în această nouă structură părinţii sunt la fel de importanţi ca şi profesorii. Ce părere au elevii despre grupurile similare de elevi, despre colegii lor, despre influenţa lor asupra colegilor lor, felul în care ei reacţionează la mediu, toate sunt foarte importante. Ne bazăm pe fiecare dintre aceste elemente fiindcă fiecare contribuie la scenariu. Deşi nu toate au aceeaşi greutate, fiecare contribuie la starea de bine a elevilor şi a mediului." Putem fi liderii reformei învăţământului în toată ţara. Mediile şcolare sau universitare bazate pe principii sunt cheia reformei eficace.

## FORŢE MOTRICE SAU FORŢE RESTRICTIVE

Acesta este forţa abordării dinăuntru-în afară. Educatorii au fost bombardaţi cu forţe motrice exterioare cum ar fi programa. Cele mai multe state au în programă o formă de educare a caracterului sub formă de program de intervenţie, ceea ce este o abordare dinafară-înăuntru. Învăţarea bazată pe principii este o abordare dinăuntru-în afară în scopul educării caracterului. Dacă realizăm un mediu care modelează în tineri trăsăturile de caracter pe care le dorim, nu va trebui niciodată să le predăm despre integritate, cinste, calitatea de a fi demn de încredere. Când aceste trăsături de caracter sunt aduse de un sistem care îi modelează, ei îşi vor dezvolta aceste trăsături automat. Elevii şi studenţii se vor dezvolta mai bine trecând printr-un sistem bazat pe principii.

Educatorii vor descoperi că aceasta nu este o programă pe care trebuie să o predea la curs, ci mai degrabă ceva ce va schimba cultura dacă ei i se vor dedica şi o vor pune în practică într-un interval de trei până la cinci ani. Atunci se vor întâmpla multe alte lucruri. Un profesor din Chicago declara: „Cu Cele Şapte Deprinderi nu numai că vom îmbunătăţi trăsăturile de caracter ale copiilor, dar dacă creem un mediu în care principiile să poată fi practicate, şi notele vor creşte spectaculos."

Am organizat un workshop în Chicago, Illinois, şi vorbeam despre proactivitate, cerc de influenţă, autocontrol. O tânără de culoare s-a ridicat din public şi ne-a spus: „În primul an la universitate eram o studentă mediocră. Înscriindu-mă în anul doi, îmi amintesc că priveam cursurile opţionale şi am luat hotărârea să învăţ foarte bine şi să nu mai risipesc aceşti ani de studiu. De când am luat această decizie, în fiecare semestru sunt pe lista decanului. Acum absolv cu laude." Când era elevă de liceu, scopul ei era să absolve şi să urmeze Facultatea de Drept Northwestern. Ne-a spus că îşi amintea precis cum a luat hotărârea de a fi proactivă. A fost schimbarea de paradigmă care ia schimbat comportamentul.

Educatorii vor descoperi că dacă vor acorda toată atenţia unui mediu şcolar sau universitar bazat pe principii, forţele restrictive vor fi mai uşor de identificat. Această atenţie îi va ajuta să-şi atingă scopurile de a

crea programe de înnoire care să elimine acele forţe restrictive. Ei vor decide ce înseamnă pentru ei mediul şcolar sau universitar bazat pe principii, ei îşi vor formula declaraţia scopurilor şi apoi vor construi totul în jurul acestei hotărâri.

Ştiţi ce face concret un mediu şcolar sau universitar bazat pe principii? Oferă tuturor celor din organizaţie aceeaşi busolă. Ei toţi vor şti unde se află adevăratul nord. Acelea sunt legile sau principiile naturale şi ele sunt în principal evidente de la sine şi indiscutabile. Spre deosebire de marea dezbatere care s-a dus în jurul clarificării valorilor, acestea sunt principii de bază pe care veţi descoperi că toată lumea le recunoaşte.

Noi lucrăm cu zeci de organizaţii şi ni se pare uşor să identificăm principiile şi legile naturale care stau la baza lor. Odată ce oamenii au o busolă în interiorul lor, ei pot aborda deşertul. Multe dintre minele de teren au dispărut, pur şi simplu pentru că toţi deţinătorii de risc au participat la crearea busolei. Spiritul de adversitate a dispărut şi el. Spiritul de sinergie a revenit. În vreme ce multe lucruri nu sunt încă vizibile, adevăratul nord este clar definit şi înţeles. Dacă deţin capacitatea de a şti spre ce se îndreaptă şi pe baza căror principii lucrează, oamenii vor fi capabili să facă faţă oricăror obstacole neprevăzute şi mine de teren ascunse. Repet, va fi nevoie de mult curaj în echilibru cu respect. Aceasta este esenţa liderului matur. Va fi nevoie şi de multă răbdare pentru că este vorba de un proces. Nu este un remediu rapid, dar este foarte puternic şi eficace.

## IMPLEMENTAREA

Lucrând cu districte şcolare din toată ţara, am dezvoltat un proces de implementare bine definit. El depinde de următoarele cinci cerinţe prealabile:

- Principiile celor Şapte Deprinderi şi procesul de trecere de la dependenţă la independenţă şi apoi la interdependenţă trebuie să fie bine înţelese.
- Deţinătorii de risc înţeleg importanţa victoriei personale, conceptele „Buturuga mică răstoarnă carul mare" şi „Dacă crezi că problema e la alţii, asta se adaugă la problemă."

- Implementarea mediului şcolar sau universitar bazat pe principii este un proces lung care cere antrenament, grupuri de sprijin şi programe de înnoire. *Nu* este un program-soluţie rapidă.
- Alinierea şi condiţiile asigurării succesului sunt la fel de importane ca şi înţelegerea conţinutului.
- Deţinătorii de risc implicaţi în acest proces *trebuie* să se ţină de cuvânt.

Modelul care pare să obţină cel mai mult succes propune începerea pregătirii la cel mai înalt nivel posibil al organizaţiei. Iată cum a fost asimilat mediul şcolar sau universitar bazat pe principii în şcoli din toată ţara.

- La North Montgomery School Corporation din Indiana pregătirea a început cu Consiliul Superior al Învăţământului şi directorul, urmaţi de echipa administrativă şi profesorii.
- În Statul Ohio se depune un efort conjugat al districtelor şcolare locale, Ministerul Învăţământului şi o importantă companie pentru a participa la o pregătire în Cele Şapte Deprinderi.
- În multe districte din Statul Utah pregătirea începe în fiecare şcoală în parte şi apoi se deplasează orizontal şi vertical în întreg districtul. În Statul Utah mediul şcolar sau universitar bazat pe principii constituie sistemul de realizare a educării caracterului.
- În oraşul Joliet, Illinois, Comisia şcolară locală a început pregătirea cu elevii, părinţii şi cu directorii, apoi a continuat-o cu lucrătorii de la biroul central, funcţionarii din administraţie şi preşedinţii de subdiviziuni administrative.

Elementul comun tuturor acestor exemple este relaţia unică stabilită între Covey Leadership Center şi administraţiile statale şi locale în scopul implementării reformei. În toate cazurile de mai sus personalul Centrului a oferit workshop-ul iniţial, un plan de implementare, a atestat instructorii care urmau să continue pregătirea în întregul district. Este chiar scopul Centrului să împuternicească districtul să realizeze singur pregătirile. Prin procesul împuternicirii acesta îşi poate dezvolta mai bine propriile sisteme interne de de pregătire a grupurilor de sprijin şi a programelor de înnoire care vor duce mai departe succesul pregătirii în Cele Şapte Deprinderi.

Implementarea acestui program depinde de devotamentul fiecăruia dintre membrii personalului, care trebuie să înţeleagă că această abordare este

- dinăntru-în afară
- bazată pe principii
- echivalentă cu împuternicirea personală

Nu credem că există o provocare mai mobilizatoare pentru educatori decât posibilitatea exercitării unui efect pozitiv şi benefic prin influenţarea şi modelarea unui mediu şcolar sau universitar bazat pe principii pentru copiii noştri şi pentru generaţiile viitoare.

Epilog

# „PESCUIND ÎN RÂUL" TENDINȚELOR GENERALE

Mulți ani am aderat la următoarea filozofie:

> „Dă-i unui om un pește și îl vei hrăni o zi.
> Învață-l să pescuiască și îl vei hrăni pe tot restul vieții."

E o axiomă veche, dar e mai actuală decât oricând. De fapt, în pregătirile pe care le organizăm, noi folosim curent acest principiu. Întotdeauna scopul este de a-i învăța pe directori cum să cerceteze pe cont propriu, cum să „pescuiască în râul" tendințelor generale.

„Râul" tendințelor generale reprezintă mediul înconjurător, realitățile mereu în shimbare de pe piață în mijlocul cărora lucrați voi și organizația voastră. E posibil să „pescuiți în râul" multor tendințe generale: ale rețelei corporațiilor, ale industriei-mamă, ale pieței, ale guvernului, ale comunității. Există multe curente și multe tendințe generale care influențează succesul organizației voastre. Cu cât strategia, sistemele și valorile comune sunt mai în armonie cu tendințele generale, cu atât organizația voastră este mai aproape de succes.

## PRIMA REGULĂ ŞI A DOUA REGULĂ

La suprafaţă, o tendinţă generală e destul de uşor de observat şi, într-adevăr, regulile de bază se învaţă repede. Dar, ca şi la pescuit, chestiunile de fineţe pot necesita o viaţă întreagă.

Când îi învăţ pe directori cum să cerceteze pe cont propriu, cum să „pescuiască în râul" tendinţelor generale, deseori fac referire la o simplă metodă empirică, pe care eu o numesc „prima regulă şi a doua regulă". Ideea esenţială este că valorile comune sau principiile conducătoare ale organizaţiei ar trebui să fie criterii de bază – aceasta este prima regulă. A doua regulă spune că toate celelalte aspecte, strategia, structura, sistemele, capacităţile, stilul, sunt derivate, adică ar trebui să funcţioneze împreună cu, şi nu împotriva valorilor esenţiale şi a realităţilor tendinţelor generale.

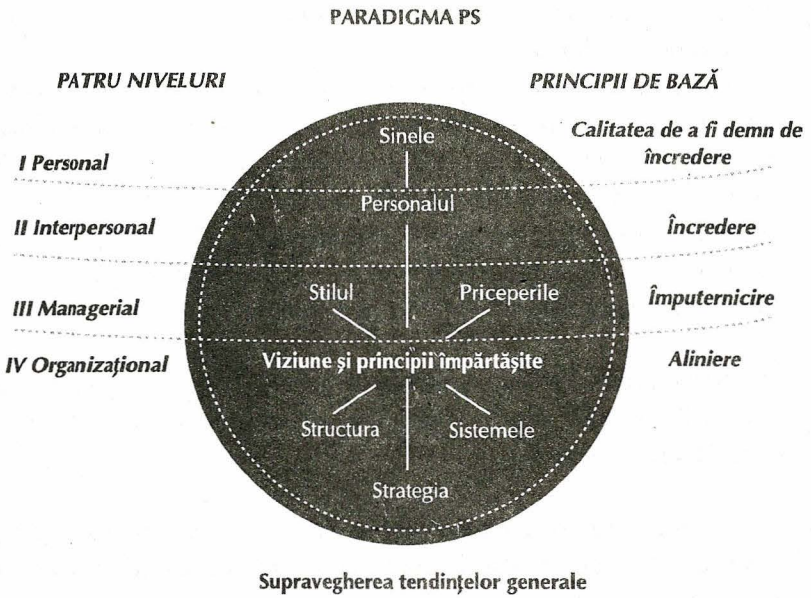
În modelul PS din pagina alăturată vedem că valorile comune ocupă un loc central şi sunt văzute în contextul tendinţelor generale. Pentru a înţelege derivatele, trebuie studiată sursa. Într-adevăr, directorii care au clarificat valorile comune (misiune, roluri, scop) se află într-o mai bună poziţie de a studia tendinţele generale deoarece ei deţin ceva ce nu se schimbă niciodată: sistemul lor de valori, principiile lor. Ei îşi pot permite să studieze tendinţele generale pentru că siguranţa lor nu se bazează pe S-urile dificile, ci pe sistemul lor de valori.

Dar dacă organizaţiile nu deţin un sistem central de valori bazat pe principii corecte, îşi vor construi strategia, structura şi sistemele pe o temelie de nisip. Pot avea o colecţie impresionantă de trofee pescăreşti şi de unelte de pescuit, dar toate acestea nu contează prea mult dacă nu sunt în ritm cu tendinţele generale. Ele vor împrumuta putere din trecut şi astfel vor acumula slăbiciune.

După ce am prezentat modelul PS şi ideea „prima regulă şi a doua regulă" directorilor unei mari companii de asigurări, ei au spus: „Trebuie să construim pe baza valorilor comune o sursă fundamentală de siguranţă ca să avem libertatea şi forţa de care avem nevoie ca să schimbăm tot ce trebuie schimbat în activitatea noastră."

Noi am ajutat directorii să facă ce şi-au propus convingându-i să-şi formuleze declaraţia scopurilor. Odată ce mintea şi inima oamenilor a acceptat această declaraţie, ei nu se mai întorc la vechile stiluri. Dar acest lucru este totodată neliniştitor şi neplăcut pentru unii directori. Un director mi-a declarat că el s-a opus dar că îşi dă seama că trebuie să conducă pe baza principiilor. Este singura cale de a „pescui în râul" tendinţelor generale, în mod eficace, pe termen lung.

**PARADIGMA PS**
**CELE PATRU NIVELURI ALE**
**CONDUCERII BAZATE PE PRINCIPII**




## „PESCUIT" ŞI MANAGEMENT

Multă vreme am fost impresionat de numeroasele paralele dintre pescuit şi management. Directorii de rang superior sunt cei care realmente „pescuiesc în râul" tendinţelor generale. Adică ei examinează

afacerile în contextul mediului complet şi proiectează modalităţi de a obţine rezultatele dorite.

După părerea mea, există două modalităţi de a pescui, una reactivă şi cealaltă proactivă. Metoda reactivă este un fel de „joc al aşteptării", după cum îl descrie Gene Hill:

> „Îmi place să pescuiesc cu musca pentru că e un mod agreabil de a-ţi petrece timpul – aşteptând. Este ceva respectabil spre deosebire de a fi pur şi simplu leneş, întins într-un hamac sau dormind pe canapea. Cel puţin pari serios şi laborios cu vesta plină de instrumente, ochelarii de soare, echipamentul rezistent la apă, plasa, eventual un mic coş pentru peşte şi zumzetul harnic al firului cu muscă trecând prin mulinetă.
>
> „Iată un om serios", aţi spune, dacă m-aţi vedea stând ca un bâtlan lângă vreun pârâu. Departe de aşa ceva. De fapt vedeţi un pierde-vară costumat, un tip care se întreabă cum a trecut timpul. Nu aproximativ ultima oră în care a dat din cap spre un răţoi sau a inventat o filozofie de doi lei despre un şarpe de culoarea mâlului, ci ultimii cinci sau zece ani. El se gândeşte la munca lui neterminată, la iubirile pe care nu le-a cunoscut, şi parcă abia ieri era doar un copil."

Într-adevăr, unii directori seamănă cu acest pescar, sunt pierde-vară costumaţi. Pe de altă parte, directorilor proactivi li se potriveşte mai bine următoarea descriere:

> „Pescarii care au mereu succes nu se cantonează în reacţii fixe, codificate, faţă de situaţii. Ei sunt mai degrabă flexibili, observând constant apa pentru a descoperi cel mai bun loc în care să arunce undiţa. De fapt, ei învaţă să gândească la fel ca peştii. Deseori ei se apropie încet de apă, încearcă să treacă neobservaţi, poate chiar aruncă undiţa din poziţie îngenuncheată."

Sunt sfaturi sănătoase pentru orice pescar: încercaţi să treceţi neobservaţi, aruncaţi undiţa din poziţie îngenuncheată. Iată alte sfaturi, direct din manual:

„Mulţi pescari contemporani sunt imitatori cu predilecţie pentru minuţiozitate şi măsurători şi cu spirit de observaţie pentru detaliile de la suprafaţă. Dar ei ar reuşi şi mai bine dacă niciodată nu ar cântări, măsura, înregistra capturile lor. Experţii sunt de obicei prea ocupaţi să pescuiască sau să observe apa ca să mai şi numere sau măsoare lucrurile."

Directorii eficienţi observă în permanenţă „râul" tendinţelor generale. Ei privesc atent tendinţele din afaceri şi „mega-tendinţele" din cultură, deoarece ele sunt ca şi curenţii dintr-un râu. Ei îi consultă pe cunoscătorii care dau pronosticuri, precum Naisbitt şi Yankelovich, care monitorizează „râul" tendinţelor generale şi informează periodic asupra situaţiei actuale. Ei înţeleg, pentru ei înşişi, care sunt tendinţele principale şi ce este probabil să se întâmple ca urmare a acestor tendinţe.

Tot acest studiu al tendinţelor din mediul înconjurător, la fel ca şi prognozele meteorologice, se face cu un scop clar: pentru a ajunge cât mai bine la capătul zilei şi pentru a face pregătiri pentru ce va fi mâine. Dacă o furtună vă ia prin surprindere, puteţi arăta destul de prost. Când toarnă cu găleata e plăcut să ai la tine o umbrelă şi o haină impermeabilă. Şi când bate vântul, la fel.

Să ne întoarcem la manual:

„Aveţi grijă să adaptaţi undiţa, şurubul conducător, mulineta şi restul echipamentului la tipul de pescuit pe care îl practicaţi, ţinând cont de factori precum viteza curentului, adâncimea apei, rata de recuperare. Dacă pescuiţi în diferite feluri de ape trebuie să aveţi mai multe undiţe. Şi fiţi foarte atenţi la şurubul conducător, fiindcă este cel mai important din dispozitivul undiţei."

Dacă observaţi că tendinţele se schimbă, trucul este să vă adaptaţi, să armonizaţi operaţiunile interne cu mediul exterior. Cele mai importante tendinţe la care trebuie să fiţi atenţi sunt ocaziile şi ameninţările. Dacă tendinţa se îndepărtează de produsele voastre, aceasta este o ameninţare. Dacă tendinţa se îndreaptă spre noi produse, noi tehnologii,

noi pieţe, aceasta este o ocazie. Dar o ocazie poate fi o ameninţare dacă nu vă adaptaţi la ea.

Una dintre principalele probleme pe care cred că le au organizaţiile este aceea că nu îşi adaptează structura şi sistemele la tendinţe. De fapt, ele deseori studiază tendinţele prin prisma structurii şi sistemelor existente. În consecinţă ele nu ştiu unde sunt afacerile bune, nici nu văd ameninţările şi ocaziile fiindcă privesc prin lentile greşite.

Chiar dacă ele pot simţi o schimbare, pot fi legate de echipamente nepotrivite, trase înapoi de mari risipe de regie, împovărate de birocraţie. Oricare ar fi motivul, rezultatul e acelaşi: ele nu se pot mişca. Miopia, datoriile, materialele fără valoare, ceva-ceva le împiedică să fie flexibile şi să aibă libertatea de a se adapta unei noi tendinţe.

Să vedem din nou ce spune manualul:

> „Pentru a avea succes mult timp un pescar trebuie să se priceapă puţin la istorie, biologie, geografie, ecologia râurilor şi, bineînţeles, la strategia şi tactica pescuitului. Mai mult, le-ar fi de folos un scurt curs de entomologie pentru că imitarea hranei naturale este secretul succesului când e vorba de pescuitul păstrăvului cu musca. Păstrăvii sunt isteţi, prevăzători, greu de păcălit şi se încăpăţânează să nu înghită muşte care arată ca nişte jucărele mai degrabă decât ca o friganidă."

De exemplu, este puţin probabil că General Motors nu cunoştea tendinţele când automobilele japoneze ieftine şi de bună calitate au început să cucerească piaţa. Detroitul cunoştea tendinţa, dar principala problemă era că toate sistemele lor, mai ales cel de recompensare a directorilor generali, erau orientate spre vinderea de maşini mari. Aşa că au continuat să fabrice maşini mari pentru a alimenta acel sistem.

Ei nu s-au adaptat tendinţei şi structura şi sistemele existente nu erau potrivite pentru noul joc – era ca şi cum ar fi încercat să joace golf cu racheta de tenis.

Acum, privind înapoi, directorii de la GM vorbesc despre lecţiile dure pe care le-au învăţat de la tendinţa generală şi despre cum le-au trebuit mai mulţi ani de construire a echipei pentru a-şi reface competitivitatea şi recuceri o parte a pieţei mondiale. Şi mai spun că oricine se gândeşte serios să fie competitiv pe termen lung va trebui să treacă prin

acest fel de încercări pentru a câştiga. Şi e adevărat. Fiecare industrie, de la oţel la asistenţa medicală, trebuie să înveţe să „pescuiască în râul" tendinţelor generale.

Cum? Mai întâi ar trebui să nu mai considere că S-urile dificile sunt ca nişte vaci sfinte. Acelea sunt concepte pe hârtie şi pot fi schimbate. Ele sunt programe. Deseori oamenii nu vor să le schimbe pentru că aceasta poate însemna părăsirea unei zone comfortabile sau intrarea în ape necunoscute, necuprinse pe hartă. Dar a nu schimba poate însemna cel mai mare risc dintre toate.

## NIMIC NU EŞUEAZĂ MAI MULT DECÂT REŢETELE SUCCESELOR ANTERIOARE

Îmi amintesc de o altă axiomă: Nimic nu eşuează mai mult decât *succesul.* Toată istoria poate fi concentrată într-o formulă simplă: provocare/răspuns. Un anumit răspuns izbutit funcţionează faţă de anumite provocări.

Imediat ce tendinţele generale se schimbă, se schimbă şi provocarea iar acel anumit răspuns izbutit nu mai funcţionează. Eşuează. Nimic nu eşuează mai mult decât *succesul.* Este ceva care intrigă, dar e adevărat. Istoricul Arnold Toynbee a găsit dovezi pentru acest lucru de-a lungul întregii istorii. El a observat că atunci când apar noi provocări – odată cu schimbarea tendinţelor generale – răspunsul rămâne acelaşi fiindcă oamenii nu vor să-şi părăsească zona de comfort. Ei au micile lor avantaje, stilul lor de viaţă şi nu vor să facă schimbări. Sunt prea legaţi de toate acestea.

Tot aşa cum un pescar expert observă râul, un director profesionist ţine seama de condiţiile de mediu – lumina, temperatura, momentul zilei, mediul înconjurător în general – înainte de a alege momeala şi instrumentele. Dar poate că nimic din cutia cu scule pe care o foloseşte de obicei, nici o nadă şi nici o momeală, nu se potriveşte cu „râul" tendinţelor generale. Poate că tot ceea ce un director are în cutie sunt vechile lui scule. El vede cum competiţia foloseşte lanterne şi dinamită iar el nu are decât undiţa cu muscă.

Am observat odată o scenă interesantă pe malul râului Yellowstone. Pe unul din maluri, un tânăr, evident turist, arunca sârgiuncios nada şi momeala, aşezat într-un loc foarte frumos. Nu avea prea mult noroc dar activitatea pescuitului în sine părea să-i facă plăcere – asta până când un altul a început să pecuiască pe celălalt mal.

Vesta şi pălăria dichisită, cizmele de cauciuc înalte până peste genunchi arătau că e un obişnuit al locului. Mai mult, prindea peşti, atât de mulţi încât trebuia să le dea drumul pentru că el deja îşi făcuse plinul. Acum pescuia de dragul sportului.

Între timp turistul ghinionist nu obţinuse nici măcar o muşcătură de când îl observam eu. Şi totuşi pescuia în acelaşi râu, în acelaşi loc, în aceeaşi zi. Mai târziu a devenit atât de frustrat încât era cât pe-aci să intre în râu şi să încerce să prindă un peşte cu mâinile goale.

Problema este că cei mai mulţi nou-veniţi nu sunt interesaţi să aştepte ani de zile ca să înveţe meşteşugul, arta pescuitului cu musca. Ei vor să treacă repede peste pregătirea de bază, să iasă la râu şi să obţină rezultate impresionante. Unele şcoli chiar încurajează asemenea ambiţii. Ele le promit studenţilor că în foarte scurt timp vor şti totul despre diversele fire şi mulinete.

Dar profesioniştii cu experienţă ştiu că nu există scurtături în dezvoltarea capacităţii de a mânui cu brio aproape orice stare sau împrejurare ce poate apărea pe râu. Adevărata măiestrie nu se obţine uşor. Trebuie plătit un preţ constând în exerciţiu, răbdare, perseverenţă, nemaivorbind de talentul înnăscut.

Iată încă un sfat de la un bătrân înţelept:

„Deseori muşcătura poate fi reperată numai privind micile vibraţii ale firului. O mare greşeală pe care o fac majoritatea pescarilor, începători ca şi experţi, este că trag prea puternic, învârtind brusc şi violent mulineta, rupând astfel firul şi scăpând peştele. Înfigeţi încet cârligul doar prin ridicarea vârfului undiţei şi prin tragerea uşoară a firului. Să aveţi întotdeauna cârlige ascuţite şi să lucraţi delicat în orice situaţie."

## HRANĂ PENTRU O VIAŢĂ

Am lucrat odată cu o mare firmă de restaurante care dorea ca stilul său de management să urmeze consecvent filozofia:

> „Dă-i unui om un peşte şi îl vei hrăni o zi.
> Învaţă-l să pescuiască şi îl vei hrăni pe tot restul vieţii."

Compania avea sute de restaurante, şi fiecare avea directorul său. În vreme ce aceşti directori păreau să deţină toată autoritatea şi responsabilitatea pentru a conduce mari restaurante şi a angaja mulţi oameni, ei erau de fapt doar asistenţi locali ai directorilor de sector.

Aproape toate deciziile importante în legătură cu angajările şi cu alte practici de afaceri erau luate de directorii de sector care îi supervizau. De câte ori se izbeau de o problemă ei alergau la directorii de sector să le dea „un peşte". De vreme ce directorii de sector nu supervizau decât câteva restaurante şi erau supervizaţi la rândul lor de directorii de regiuni, ei se aflau în capcana permanentă a rezolvării de probleme şi a managementului prin crize.

Acest mod de lucru a creat în minţile celor mai mulţi dintre oameni imaginea unui singur drum posibil în cariera lor. Metoda era să începi de jos, apoi să devii director de restaurant, apoi să fii promovat pe scara ierarhică. De obicei cu cât mai sus promovai în organizaţie, cu atât mai mult călătoreai. Şi cu cât directorii călătoreau mai mult, cu atât aveau mai multe probleme în căsnicie şi în familie. Odată ajunşi în vârful scării ierarhice, constatau că ea se sprijină de zidul greşit. Nu făceau ce le plăcea să facă şi nu trăiau unde doreau să trăiască. Dar acesta era preţul succesului.

Mai mult, exista tendinţa ca restaurantele să fie conduse pe baza regulilor şi procedurilor companiei mai degrabă decât a dorinţelor şi nevoilor consumatorilor deoarece directorilor le lipsea flexibilitatea şi iniţiativa de a-şi dezvolta şi folosi propria judecată, inventivitate şi iniţiativă ca să rezolve sau să prevină problemele. Întreaga ierarhie era orientată mai mult spre metode decât spre rezultate sau spre consumatori,

deşi „relaţiile cu clienţii" era teme în aproape fiecare şedinţă. Politica companiei domina în aşa măsură minţile directorilor încât multe decizii erau luate pe criterii politice sau sociale.

În mod remarcabil, în ciuda tuturor acestor fapte, compania mergea bine în comparaţie cu concurenţa dar toţi cei din conducerea companiei ştiu că trebuie să existe o cale mai bună.

După ce am diagnosticat problemele împreună cu ei am ajuns la un acord general că activitatea trebuia să fie descentralizată prin deplasarea autorităţii şi a responsabilităţii luării de decizii cât mai jos posibil în ierarhia corporaţiei şi prin întărirea rolului directorului de restaurant. Au recunoscut şi că era nevoie de mai multă dezvoltare şi pregătire în domeniul managementului pentru ca descentralizarea să fie fezabilă şi profitabilă financiar.

Procesul schimbării a început încet şi a continuat pe mai mulţi ani. Noul ataşament faţă de importanţa fiecărui director a fost comunicat nu numai prin discursurile din şedinţe şi prin literatura companiei ci şi prin mai multe investiţii în programe de planificare, pregătire şi consiliere pentru cariera profesională. În plus, sistemul ce recompensare a fost modificat pentru a-i răsplăti pe directorii care făceau pregătire cu subordonaţii lor.

Curând a devenit evident că descentralizarea autentică necesită ca directorii de la toate nivelurile să-şi dezvolte noi capacităţi. Când s-a renunţat la niveluri întregi de directori, directorii de restaurante au început să supervizeze aproximativ douăzeci de restaurante în loc de cinci sau şase, ceea ce făcea imposibil ca ei să fie implicaţi în deciziile din munca de zi cu zi. Directorii locali luau acum aceste decizii iar pentru aceasta şi pentru asumarea deplinei responsabilităţi a conducerii restaurantului aveau nevoie de pregătire.

Efectul uimitor al acestei descentralizări a fost crearea a două drumuri pentru a face carieră: cel tradiţional ierarhic şi un al doilea care dădea directorilor locali un statut mai important şi mai multă recunoaştere în comunitate, ca şi mai multă iniţiativă financiară pentru dezvoltarea restaurantului şi a lucrătorilor din el în vederea preluării altor restaurante ale corporaţiei. Întâmplător, făcând în aşa fel încât această a doua variantă să fie mai atrăgătoare pentru directorii locali, au fost reduse problemele în căsnicie şi în familie.

În eșalonul superior al companiei, directorii executivi nu se mai ocupau de directive, controale, motivare, evaluare, practici în care fuseseră adânc implicați până atunci. În schimb energiile lor s-au îndreptat către pregătire și dezvoltare, consiliere, răspunsuri la solicitări de îndrumare. În esență ei au început să îi învețe pe directori „cum să pescuiască" și au încetat să le mai dea câte „un pește" pe zi.

Această eliberare le-a permis să se concentreze mai mult pe planificarea, organizarea și dezvoltarea oamenilor, răspunderi care fuseseră neglijate în vremurile de management prin criză.

Poate că cel mai mare câștig al efortului de descentralizare a fost acela al debarasării de mulți dintre cei care instituiseră în trecut acel mod de lucru defectuos și al dezvăluirii metodelor lor bine înrădăcinate dar ineficace de a delega, comunica și dezvolta oamenii.

Când acestor pionieri li s-au dat alte însărcinări, mulți s-au întrebat care va fi efectul. Spre surpriza unora, tranziția nu numai că s-a relizat fără probleme dar a și creat un spirit de mobilitate, entuziasm și recunoștință. În trei zile compania era reorganizată și curând calitatea și profunzimea stilului de conducere erau clare pentru toți. Oamenilor li se cerea să își asume mai multă răspundere, li se ofereau cursuri despre aplicarea principiilor corecte și se constata că ei făceau față însărcinărilor.

Totuși, la nivel personal această tranziție nu era nici simplă nici ușoară. Ea presupunea frământări, dezrădăcinări, eforturi dureroase în vederea creșterii, la toate nivelurile. Dar fiindcă toți știau că pe termen lung așa e cel mai bine, atât pentru fiecare în parte cât și pentru organizație, și fiindcă toată conducerea era devotată strategiei, tranziția a reușit.

De fapt, când viziunea a ceea ce compania ar putea deveni s-a transmis – aproape ca prin osmoză – în întreaga organizație, toți au simțit cu putere că au un scop. Într-adevăr, cultura companiei s-a schimbat și noi povestiri și anecdote circulau în sprijinul viziunii.

Astfel de rezultate cuprinzătoare se obțin firesc practicând managementul și conducerea unei organizații pe baza principiilor corecte.

## Notă personală

În realitate nu există comportament organizațional. Există doar comportament individual. Tot restul decurge din acesta.

Principala divergență dintre Sigmund Freud și Carl Jung privea conștiința. Freud credea că superego-ul sau conștiința era în esență un produs social. Jung credea că ea este în primul rând o parte a inconștientului colectiv, care transcende suprafața muritoare compusă din cultură, rasă, religie, gen sau naționalitate.

Cred că Jung avea dreptate și Freud se înșela. Lucrând cu mii de organizații și de indivizi din întreaga lume la pregătirea declarațiilor de scop sau de valoare și presupunând că sunt îndeplinite patru condiții, și anume 1) suficienți oameni; 2) care interacționează liber; 3) bine informați despre realitățile situației lor; 4) liberi să se exprime fără teamă de cenzură, ridicol sau situații stânjenitoare, *am constatat* că valorile sau principiile din declarația scopurilor spun toate în esență același lucru, deși cu alte cuvinte, indiferent de naționalitate, cultură, religie sau rasă.

Gandhi sublinia: „O persoană nu poate să procedeze drept într-un domeniu și să încerce să procedeze nedrept în altul. Viața este un întreg indivizibil." Mama lui John Wesley l-a învățat pe fiul ei: „Orice îți slăbește rațiunea, diminuează curățenia conștiinței tale, întunecă legătura ta cu Dumnezeu, îți ia gustul pentru lucrurile spirituale, tot ce crește dominația trupului asupra minții, acestea sunt pentru tine păcate, indiferent cât de nevinovate ar părea în sine."

Mai mult, eu cred că Dumnezeu este adevăratul nume şi adevăratul izvor al inconştientului colectiv şi de aceea este suprema autoritate morală din univers. Studiul zilnic al cuvântului Său revelat, studiu însoţit de rugăciune, este în mod absolut cea mai importantă disciplină în viaţă pentru că, precum o busolă, îndreaptă vieţile noastre spre „adevăratul nord": destinul nostru divin.

De asemenea ne face să ducem o viaţă de slujire şi mă tem că, dacă nu vor fi suficienţi aceia dintre noi care să asimileze spiritul următoarei convingeri a lui George Bernard Shaw, problemele sociale de astăzi vor copleşi maşinăria economicului şi vor bulversa întreaga societate:

„Aceasta este adevărata bucurie în viaţă: să fii folosit într-un scop pe care tu îl admiţi ca foarte important.

Să fii o forţă a naturii în loc de un ghemotoc febril şi egoist de dureri şi suferinţe, care se plânge că lumea nu se ocupă exclusiv de realizarea fericirii sale.

Eu sunt de părere că viaţa mea aparţine întregii comunităţi şi că trăind este *privilegiul* meu să fac pentru ea tot ce pot.

Vreau să fiu complet epuizat când voi muri, deoarece cu cât muncesc mai din greu cu atât iubesc mai mult. Mă bucur de viaţă pentru ce este ea în sine. Pentru mine viaţa nu e doar o lumânare; e un fel de splendidă torţă care acum e în mâinile mele şi pe care vreau să o fac să ardă cu cea mai mare strălucire posibilă înainte de a o preda generaţiilor viitoare."

## Mulțumiri

Deși îmi asum întreaga responsabilitate pentru ideile exprimate în această carte (cu excepția celor cinci capitole la care am avut colaboratori), îi sunt foarte recunoscător și îi acord întregul merit prietenului și colegului meu Ken Shelton pentru că a făcut posibilă apariția ei. Timp de aproape opt ani el a fost redactorul buletinului nostru de știri, *Executive Excellence*, care a servit la redactarea acestei cărți. A ascultat nenumărate discursuri, a realizat lungi interviuri, a revizuit multe articole, a pregătit versiunile finale (supuse aprobării mele) pentru cele mai multe dintre textele cuprinse în această carte. El și Greg Link, prietenul meu care pune în practică visurile noastre, asociatul meu care e atât de creator și care ne susține mereu, împreună cu Bob Asahina, vice-președinte al Editurii Simon&Schuster, au contribuit cu toții în mod esențial la proiectarea și editarea acestei cărți.

Această carte este rezultatul sinergiei interdependente, bazate pe principii, a celor 170 de asociați ai mei de la Covey Leadership Centre și a tuturor deținătorilor de risc implicați în organizația noastră, colaboratori, clienți sau furnizori. Devotamentul lor față de scopul nostru, viețile lor bazate pe principii, calitatea lor umană, meritele lor deosebite sunt pentru mine un sprijin și o inspirație permanentă, o ocazie de a învăța și de a mă îmbunătăți continuu. Lor vreau să le declar admirația mea cea mai profundă și recunoștința mea pentru imensul serviciu adus omenirii.

Le mulțumesc în special acestor oameni deosebiți care au contribuit la această carte:

D-rului Blaine Lee pentru capitolul „Puterea bazată pe principii", pentru prietenia lui și pentru serviciile esențiale aduse firmei noastre și clienților noștri.

Lui A. Roger Merrill pentru capitolul „Control din partea organizației sau autocontrol?", pentru înțelepciunea, prietenia și eforturile sale sinergice.

Lui Keith Gulledge pentru capitolele „Conducerea pentru calitatea maximă" și „Cele șapte deprinderi și cele 14 puncte ale lui Deming", pentru setea lui de a învăța și atenția față de detalii.

Lui Chuck Farnsworth pentru capitolul „Mediile școlare și universitare bazate pe principii" și pentru devotamentul pasionat cu care, împreună cu fidelul meu frate John Covey, prezintă conducerea bazată pe principii noilor generații cu ajutorul profesorilor, studenților și părinților lor.

Lui Robert Thele pentru prietenia și sprijinul lui și pentru modul splendid în care a realizat managementul firmei, ajutându-ne să ne atingem cât mai bine scopul; asistenților mei Marilyn Andrews și Boyd Craig pentru ajutorul lor neprecupețit și iubitului meu fiu Stephen pentru sprijinul lui și pentru că s-a ținut de cuvânt.

## Despre autor

Stephen R. Covey este fondator şi preşedinte al Covey Leadership Centre, firmă internaţională cu 170 de membri, şi al Institutului pentru conducerea bazată pe principii – organizaţie non-profit.

Pentru remarcabilele sale cunoştinţe despre conducere, dr. Covey a primit numeroase distincţii în domeniul învăţământului şi al conducerii organizaţiilor. Printre cele mai recente distincţii se numără Medalia Thomas Moore College pe 1990 pentru servicii neîntrerupte aduse omenirii, Premiul pentru a 50-a aniversare a Orchestrei simfonice din Utah pentru excepţionala sa contribuţie naţională şi internaţională (1990) şi Premiul McFeely 1991 al Consiliului Internaţional de Management pentru importanta contribuţie în domeniul managementului şi al predării managementului.

Cartea sa anterioară, *The Seven Habits of Highly Effective People* (Cele şapte trepte ale înţelepciunii), apărută la Simon&Schuster, s-a vândut în peste un milion de exemplare şi este publicată în peste douăzeci de ţări, printre care se numără Japonia, Germania şi China. Covey este un profesor de management şi un conferenţiar reputat. Este căsătorit cu Sandra Merrill Covey şi au împreună nouă copii.

***Etica liderului eficient*** vă va ajuta să rezolvați aceste dileme și multe altele

- Cum realizăm și păstrăm un echilibru înțelept și mereu reînnoit între muncă și familie între zona profesională și cea personală a vieții, în mijlocul permanentelor presiuni și crize?
- Cum eliberăm creativitatea, talentul și energia vastei majorități a angajaților, ale că posturi nu cer și nici nu recompensează astfel de resurse?
- Cum putem avea o cultură a organizației care să fie caracterizată de schimbare, flexibilitate, îmbunătățire continuă, și să menținem în același timp un sentiment de stabilitate și siguranță?
- Cum facem ca oamenii și cultura să se alinieze la strategie, în așa fel încât fiecare om din organizație să fie la fel de devotat strategiei ca și cei care au formulat-o?
- Cum pot toți oamenii de la toate nivelurile organizației să adopte principiile calității maxime și ale îmbunătățirii continue dacă sunt atât de cinici, obosiți, dezamăgiți de toate "programele lunii" din trecut?

- Cum putem crea o echipă ai cărei membri se completează reciproc, bazată pe respect mutual, dacă atât de puțini oameni prețuiesc diversitatea și pluralismul?
- Cum facem dintr-o declarație a scopurilor o constituție, suprema forță călăuzitoare a unei întregi organizații, și nu o îngrămădire de platitudini neclare, fără sens, generatoare de cinism?

**Stephen Covey**

**Trilogia succesului**

ISBN 973-9477-42-9
9789739 477420